



## Quel gestion de carrière pour quels seniors ?

Leslie-Anne Carrer

### ► To cite this version:

| Leslie-Anne Carrer. Quel gestion de carrière pour quels seniors ?. 2007. halshs-00392233

**HAL Id: halshs-00392233**

**<https://shs.hal.science/halshs-00392233>**

Preprint submitted on 8 Jun 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Quelle gestion de carrière pour quels seniors ?  
(document de travail de Leslie-Anne Carrer, sous la direction d' Ariel Mendez)

Plus de 30 années de dispositifs divers pour favoriser le départ des plus anciens auront eu des conséquences importantes sur la façon dont les dirigeants d'entreprises considèrent leurs salariés les plus âgés. Le vieillissement des personnes au travail a toujours existé mais ce qui en fait un sujet nouveau, c'est la position de la France au sein de la Communauté Européenne en terme de taux d'emploi des plus anciens. Les divers recours aux préretraites ont non seulement constitué une catégorie de jeunes retraités actifs, mais ils ont aussi contribué à créer une image du travailleur vieillissant bien spécifique. Ainsi, la référence à l'âge n'a plus de lien direct avec l'instant de départ à la retraite. Cette notion recouvre une période plus ou moins étendue concernant les prétendants au départ, et génère vis-à-vis de ces derniers, l'apparition d'une notion d'incompétence généralisée à la réalisation de nombreuses tâches (Revue française des affaires sociales, 1994).

Cette possibilité d'avancer l'âge de départ à la retraite constitue un formidable outil de gestion de la main d'œuvre car cela permet de doter les entreprises d'une flexibilité utile tout en limitant les risques de contestations sociales. Le principal reproche formulé à l'encontre des mesures de cessation anticipée d'activités c'est qu'elles sont globales et vont entraîner des départs de personnes qui pourraient encore être utiles à l'entreprise. L'utilisation abusive qu'il en a été fait, avec les conséquences en termes d'images véhiculées par les seniors et sur le niveau d'emploi de ces derniers, a entraîné des durcissements des conditions d'accès aux préretraites, sans pour autant avoir un effet, au niveau des entreprises, sur leur politique de désengagement vis-à-vis des plus âgés. Les préretraites publiques sont apparues dès lors comme un des aspects de la relation âge-emploi et ont entraîné une modification de la fin de carrière comme de la perception du statut de salarié âgé (Gaullier, 1994)

Les expressions « personnels vieillissants », « seniors », recouvrent différentes réalités suivant les entreprises, les postes occupés mais aussi les individus. Lorsque l'on parle de mettre en place une gestion de carrière des seniors, il faut être conscient qu'il y a un risque à généraliser les caractéristiques d'une population dont les écarts se creusent au fur et à mesure que l'âge avance (Kerschen, 1994). Les êtres humains ne sont pas égaux devant le vieillissement, comme ils ne le sont pas dans leurs capacités d'apprentissage tout au long de leur vie. Chercher à trouver une solution pour gérer au mieux une population salariée qui vieillit, nécessite déjà dans un premier temps de cerner au mieux les personnes dont on parle ainsi que les possibilités et les besoins de l'entreprise.

La littérature est abondante dans les solutions à mettre en place pour la gestion des plus anciens : temps partiel, formateur ou parrain d'un plus jeune, consultant, conseiller etc... mais elles prennent en compte soit l'aspect « individus » faisant partie d'un groupe « senior », soit l'aspect organisation qui doit faire face à la gestion d'un groupe de personnels vieillissants. Rares sont les solutions qui envisagent la possibilité de faire coïncider capacités et envie d'évolution des individus avec les attentes et les perspectives possibles des entreprises bien que l'accent soit souvent mis sur la richesse des entretiens individuels qui permettent à chacune des parties de mieux cerner les situations. L'individualisation pour une catégorie de salariés pourrait permettre d'augmenter in fine la rentabilité du groupe dans sa globalité, et donc, de l'entreprise.

Même si la majorité des écrits situe le point de départ d'analyse des personnels dit vieillissant dès 50 ans, cette catégorisation reste propre à chaque entreprise, faisant que la plupart des

solutions proposées risque de trouver rapidement leurs limites. En outre, les individus concernés n'ont peut-être pas tous les moyens d'opter pour un temps partiel, ni un savoir qui peut être transmissible. On est face à une population hétéroclite, stigmatisée par des images peu valorisantes, qui est amenée à croître au sein des entreprises qui vont devoir composer avec elle. Il est alors dommage de ne pas chercher, comme pour les autres employés, à optimiser le potentiel de chacun et pour cela, il convient de rechercher quels mécanismes font que l'on aboutit à une gestion différenciée des individus passés un certain âge ?

A travers les diverses parties, il sera procédé à un tour d'horizon de la situation actuelle, des évolutions futures et des propositions déjà avancées concernant la situation des salariés les plus âgés. Le chapitre V sera quant à lui consacré à l'étude elle-même.

## I : PRE RETRAITES ET PERSONNELS VIEILLISSANTS

Les mesures de cessation anticipée d'activité se sont succédées pendant des décennies avec des motivations, des moyens et des résultats variables. Elles ont été prioritairement établies par les Pouvoirs Publics avec des financements publics (Gaullier, 1994), puis également par les entreprises qui ont mis en place leurs propres dispositifs, souvent nommés « préretraites maison ».

Face à un marché interne saturé offrant peu de perspectives d'emplois, à une volonté de rajeunissement de la pyramide des âges dans un but aussi de renouvellement des compétences, la mise en préretraite est apparue le plus souvent comme une option de gestion de la main d'œuvre facile à mettre en œuvre et qui permet de faire quitter l'entreprise à certains employés sans trop de tensions sociales (Vrain, 1994). Une entreprise qui a recours aux licenciements comme outil de gestion de sa main d'œuvre aura toujours une plus mauvaise réputation que celle qui a recours aux préretraites. Humainement et financièrement, il est plus acceptable pour une personne d'être en retraite avant l'heure, que de se retrouver au chômage, car ces deux périodes d'inactivités ne recouvrent pas la même représentation au niveau social.

### A) LES POLITIQUES PUBLIQUES

#### 1) Introduction

Le sujet concernant les travailleurs âgés est devenu plus sensible dès lors que les effets du baby-boom sont apparus dans toute leur plénitude. Le ralentissement économique, longtemps montré du doigt, conjugué à une amélioration de la technologie permettant une automatisation accrue des tâches, aura entraîné un niveau de chômage tournant autour des 10 % de la population active.

Depuis le milieu des années 70, les mesures d'âges ont largement été utilisées pour tenter un ralentissement de la progression du chômage favorisée par un environnement économique morose (Peretti, 1999). L'idée du partage du travail sera alors venue compléter les divers dispositifs destinés à réduire ce chômage, jugé alors principalement conjoncturel, comme l'incitation aux femmes à rester à la maison, et le départ des personnels proches de la retraite afin de laisser la place vacante pour un jeune.

Les divers dispositifs mis en place au cours des années auront tous été développés pour apporter une réponse à une situation conjoncturelle.

## 2) Historique

### ⇒ *Les années 70*

La crise pétrolière va entraîner un fort ralentissement économique. A cette époque, l'âge légal de départ à la retraite est de 65 ans et les cessations anticipées qui se développent concernent une population âgée de 60 à 65 ans (Gaullier, 1994). L'allocation de garantie de ressources est créée et permet aux licenciés ou démissionnaires de bénéficier d'une pension équivalente à 70 % du dernier salaire.

La sidérurgie développe une Convention Générale de Protection Sociale qui concernera les personnes dès 50 ans avec dispense d'activité (Gaullier 1994).

### ⇒ *Les années 80*

Dès avril 1983, l'âge de la retraite est abaissé à 60 ans. Ceci a pour effet d'avancer l'âge potentiel de départ anticipé de 5 ans, départ qui prend alors la forme soit d'une démission, soit d'un licenciement. Le gouvernement de l'époque mettra en place les « contrats de solidarité » qui concerneront les 55-60 ans démissionnaires, si les entreprises concernées embauchent un remplaçant (Gaullier, 1994). Devant le succès remporté par la mesure, celle-ci prendra fin un an plus tard.

Pour les personnels âgés de 56 ans et plus (ou 55 ans sur dérogation), licenciés économiques, il est mis en place l'Allocation Spéciale du Fonds National de l'Emploi dans le cadre d'une convention conclue entre l'entreprise et l'Etat (Gaullier, 1994). La 3<sup>ème</sup> mesure concernant les personnes de 55 ans et + permet la mise en place d'un mi-temps nommé alors « préretraite progressive » ou « ASFNE mi-temps » suivant le régime retenu.

En 1987 est créée la contribution « Delalande » qui consiste à faire payer une taxe aux entreprises qui licencient une personne de +55 ans <sup>(1)</sup>. Cette taxe pouvait représenter de 1 à 6 mois de salaire.

1989 marque une première étape dans la prévention des licenciements des personnels âgés par le biais d'une loi.

### ⇒ *Les années 90*

Dès 1993, les préretraites UNEDIC et du FNE sont accessibles à partir de 56,3 ans. A cette période, on constate déjà un développement du chômage des 50 ans et + (Gaullier, 1994). C'est au cours de cette année qu'est créé le Fonds de Solidarité Vieillesse (FSV). La situation des régimes de retraites en France commence à préoccuper et l'année 1999 verra la création du Fonds de réserve pour les retraites et la parution du rapport Charpin « l'avenir de nos retraites ».

(1) compte-tenu du faible aspect dissuasif de cette contribution réformée en moyenne tous les deux ans depuis sa mise en place, il est en discussion pour qu'elle soit abandonnée (malgré les 500 millions d'euros environ qu'elle rapporte par an). Il lui est aussi reproché de limiter l'embauche des +50 ans.

### ⇒ *les années 2000*

En 2003, une loi va réformer les retraites et la durée du travail. Le décret permettant aux personnes ayant commencé à travailler jeune à partir plus tôt en retraite est aussi promulgué. Depuis le 1/01/2005, les préretraites progressives sont supprimées et seules les conventions signées préalablement continuent d'être effectives. Mars 2006 verra la signature de l'accord national interprofessionnel qui prévoit la création d'un CDD seniors réservé aux personnes de plus de 57 ans, inscrites comme demandeurs d'emplois depuis plus de 3 mois ou en convention de reclassement personnalisée. Cet emploi de 18 mois, renouvelable une fois, permettra à l'employé d'acquérir des droits supplémentaires afin d'obtenir la retraite à taux plein.

### 3) Remarques

Ce sont ainsi près de trente années de dispositions successives, qui ont eu pour but d'inciter les entreprises à négocier des départs anticipés à la retraite, qui prennent fin. Les années 2000 marquent un nouveau tournant avec la mise en place de diverses mesures visant à restreindre le recours aux préretraites, alors même que le contexte économique général et le chômage ne sont pas à des niveaux nettement meilleurs que les années précédentes.

Les succès remportés par les divers dispositifs de cessation anticipés n'auront pas contribué à réduire de manière importante le chômage des plus jeunes, mais auront entraîné un développement du chômage des plus anciens. En effet, les progrès technologiques notamment avaient entraînés dans bien des domaines des sureffectifs ; les divers dispositifs de préretraites ont apporté aux entreprises la flexibilité dont elles avaient besoin.

## B) LES PRATIQUES PRIVEES

### 1) Profils des utilisateurs des préretraites publiques

Utilisées au départ par les entreprises en difficultés, les préretraites ont très vite été adoptées, principalement par les grandes entreprises, pour se restructurer en vu d'une plus grande rentabilité (Gaullier, 1994). Les années 90 auront particulièrement été marquantes car malgré un fort ralentissement des recrutements, les avancées technologiques auront généré des effectifs excédentaires dont les entreprises se sont efforcées d'anticiper le traitement (Vrain, 1994) pour ensuite y faire face grâce aux dispositifs publics de gestion des âges.

Lorsque l'on parle de préretraites, on pense donc naturellement aux grandes entreprises gérant plusieurs centaines de salariés car la construction des grands groupes s'est souvent réalisée avec l'embauche massive de personnes situées dans la même tranche d'âge. Ainsi vers la fin des années 60 lorsque la mensualisation des salaires, et leur paiement par chèque, a été rendue obligatoire et que les gens ont afflué en masse vers les banques, ces dernières ont été obligées d'embaucher un nombre conséquent d'employés afin de pouvoir faire face à la demande (période appelée « course aux guichets »). Cette masse salariale est devenue pléthorique dans les années 90 par l'informatisation de nombreuses tâches alors réalisées manuellement, et les dispositifs de préretraite ont apporté une flexibilité de la main d'œuvre permettant d'éviter les licenciements plus restreints d'accès et peu valorisant en termes d'image.

D'après l'article de Tiphaine Garat, il est possible d'établir le tableau suivant sur les pratiques des entreprises :

|                         |                   |                  |
|-------------------------|-------------------|------------------|
| Dispositifs/taille      | 500 salariés ou + | 10 à 49 salariés |
| Préretraite totale      | 60 %              | 20 %             |
| Préretraite progressive | 10 %              | 5 %              |
| Retraite                | 30 %              | 75 %             |

Le secteur de l'industrie a longtemps été leader par son recours aux dispositifs de préretraite, avant d'être rejoint par le secteur des services avec notamment un secteur bancaire plus présent dès 2002.

Ces chiffres peuvent s'expliquer à divers niveaux :

- *concernant les grandes entreprises :*

Outre le développement rapide des grands groupes à certaines périodes, les grandes entreprises sont les seules à avoir les moyens financiers suffisants pour recourir aux préretraites « maison » moins restrictives que les publiques. Cette concentration dans les grands établissements s'explique donc par le fait que « le coût de ces mesures nécessite de pouvoir consacrer un budget important au rajeunissement de la pyramide des âges » (Garat, 2005, p 8).

L'automatisation de nombreuses tâches, et les économies d'échelles favorisées par les rapprochements, ont rendu les effectifs pléthoriques dans de nombreux domaines d'activité. Les préretraites sont apparues comme une solution souple et peu risquée sur un plan social.

- *concernant les petites entreprises*

Il est souvent mis en avant dans la littérature que le manque d'attractivité des petites entreprises faisait qu'elles étaient amenées à conserver leurs employés plus longtemps. Ces entreprises oeuvrent souvent dans des domaines où le savoir faire relève souvent plus du capital humain spécifique que général faisant de la transmission intergénérationnelle un élément important de la stratégie de gestion de la main d'œuvre. Un responsable RH d'une entreprise d'entretien de VMC et de systèmes de chauffage expliquait qu'une large part du métier de réparateur de chaudière s'apprenait pour les plus jeunes auprès des plus anciens puisque d'anciens matériels encore en état de fonctionnement ne faisaient plus l'objet de formations de la part des fabricants.

## 2) Les préretraites d'entreprises

Ce sont des dispositifs qui relèvent souvent d'un accord d'entreprise et qui vont permettre à certains salariés, aux conditions d'âge et d'ancienneté bien définies, de partir avant l'âge prévu pour la retraite. Leur principe repose sur le volontariat de la part des salariés.

L'enquête de la Dares (2002) a montré que les préretraites publiques n'étaient qu'une facette de la relation âge-emploi et que les grandes entreprises n'auraient pas à souffrir des restrictions d'accès aux dispositifs publics surtout que ces préretraites « maison » présentent deux principaux avantages (Garat, 2005) :

- s'agissant de conventions intra entreprise, diverses tranches d'âges peuvent être concernées, ce qui n'est pas possible pour les dispositifs publics
- il y a l'établissement d'une politique sociale propre à l'entreprise

### 3) Les motivations

Une des caractéristiques des entreprises françaises est que leur culture les incite à une recherche toujours plus poussée des gains de productivité, qui passe notamment par une gestion de la main d'œuvre via des réductions d'emplois. La France va « plus loin dans cette direction que d'autres pays industrialisés comparables » (Gaullier, 1994, p17).

L'option d'un départ anticipé des salariés les plus âgés permet aux entreprises de n'avoir pas à résoudre un nombre important de problématiques : gestion de la pyramide des âges, renouvellement des compétences, évolution de carrières et chaîne de mobilité, surreffectifs.... C'est un système qui permet d'éviter l'étude et la mise en place de restructurations, tout en permettant une forme de partage du travail et la paix sociale. En outre, l'Etat trouvait par le biais des contreparties demandées, le moyen de s'immiscer dans la gestion des entreprises (Gaullier, 1994).

Par ailleurs, la possibilité de partir à la retraite avant que la liquidation des droits ne le permette, a été favorablement accueillie par la majorité des salariés qui ont vu en ce dispositif la possibilité de prendre un repos mérité et de profiter des possibilités offertes par un âge pas encore trop avancé. Le droit à la préretraite est désormais considéré comme un acquis social par la majorité des personnels encore en activité car la plupart du temps, ces dispositifs sont accompagnés d'avantages financiers qui incitent d'autant plus les personnes à les accepter (*Revue des affaires sociales*, débats, 1994), voire même à les solliciter. Pour exemple : deux entreprises du secteur chimique ayant mis en place divers dispositifs de préretraite ont dû essuyer une forte opposition lors de la mise en place de la première phase. Avant le commencement de la deuxième phase, des salariés sont venus demander à bénéficier de ces dispositifs.

Le recours accru aux préretraites a donc été possible grâce à un consensus social implicite convenant aux divers acteurs :

- les Pouvoirs Publics qui par ces mesures d'âges, comme elles étaient nommées, voyaient la possibilité rapide de permettre l'embauche de jeunes et solutionner une petite partie du chômage. En outre, cela leur a permis également d'avoir un droit de regard sur la gestion des entreprises,
- les salariés qui accédaient ainsi à un temps de loisir plus long tout en maintenant un pouvoir d'achat quasiment équivalent, en quittant un travail « souvent peu valorisé » (Garat, 2005)
- les entreprises souhaitant diminuer leurs effectifs et aussi les rajeunir, tout en cherchant à bénéficier d'une main d'œuvre qualifiée formée aux dernières technologies. Le facteur rémunération est à prendre en compte car cela a permis également, en période de ralentissement économique, de remplacer des salariés aux salaires élevés par des personnes moins rémunérées et parfois aussi, aux acquis sociaux moins importants.

Les motivations initiales étaient celles formées par les Pouvoirs Publics en réponse à diverses problématiques se présentant à eux. Cependant, les diverses mesures mises en place ont rapidement trouvé un écho auprès des entreprises qui avaient elles des motivations liées à la gestion de leur masse salariale en réponse à leur environnement mais aussi à leur désir d'optimisation de la rentabilisation et de satisfaction de leurs actionnaires <sup>(2)</sup>. Ce sont les salariés qui en dernier ont été demandeurs de ces systèmes, une fois passé la première phase de rejet liée à l'image du retraité, inactif et socialement isolé.

Une mesure de retraite anticipée, qu'elle quelle soit, permettait de répondre aux motivations et attentes d'acteurs aux profils totalement différents.

#### 4) Les conséquences

##### - *un mode de gestion*

Cette période qui va s'étendre sur plus de trente années aura contribué à forger en France une « véritable culture de la préretraite » (Garat, 2005). Les plus de 50 ans se sont retrouvés au croisement de deux besoins : le rajeunissement de la pyramide des âges (Dares 2002), et la nécessité de réduire le volume de la main d'œuvre devenue pléthorique dans bon nombre de domaines d'activités.

Cette double nécessité à donc fait apparaître les préretraites comme la solution la plus adaptée car elle permettait de gérer en douceur les effectifs. En outre, au niveau des partenaires sociaux, les dispositifs de préretraites sont un moindre mal car ils présentent au moins deux avantages :

- une personne en préretraite n'est pas une personne au chômage
- en avançant l'âge de départ à la retraite, cela permet en contrepartie de favoriser l'embauche d'une autre personne et ainsi faire progresser l'emploi.

Ces aspects positifs des systèmes de préretraites sont incontournables ce qui en fait des outils efficaces en terme de gestion, mais aussi socialement. Leur succès d'ailleurs, est en partie lié au fait qu'ils permettent de répondre aux attentes des divers protagonistes, y compris syndicats et salariés qui y voient un acquis social. Là où cet outil présente des aspects moins positifs, c'est dès lors qu'il concerne une population sans distinction de la valeur de chacun (effet de masse) et qu'il devient la seule solution qui permet de pallier à un manque organisationnel.

##### - *évolution de l'image de la préretraite*

Au début de sa mise en place, la préretraite était porteuse d'images dévalorisantes sur un plan social et personnel. Petit à petit, elle est devenue un droit, un privilège « à utiliser et à défendre » (Gaullier, 1994, p 28). Il ne faut donc pas négliger cet aspect important de ces systèmes qui sont aussi bien souhaités par les directions, qu'attendus par les salariés. On est passé au niveau des représentations de la plupart des salariés, d'une image de la préretraite punition à celle de la préretraite récompense.



(2) Il n'est pas rare de constater, lorsqu'une entreprise annonce des réductions d'effectifs, une hausse du cours de ses titres cotés en bourse. Pour les marchés, comme pour les analystes et les gestionnaires, toute réduction de la masse salariale est souvent synonyme d'économies.

Même si le départ en préretraite est souvent présenté comme faisant l'objet d'un volontariat, une enquête de la Sofres (Enquête Fondation des Villes, in Gaullier 1994, p 19) a fait ressortir qu'en 1988, des cadres à qui la préretraite avait été pour une large part imposée, trouvait cette solution préférable à un reclassement (63 %).

Ceci nous amène à poser le fait que la préretraite n'est pas acceptée de manière identique par tous :

- certain la souhaite car il l'a considère comme une juste récompense et la possibilité de prendre un repos anticipé pour profiter plus longtemps de la période de loisirs,
- certain trouve qu'elle est une solution plus acceptable qu'un reclassement, un réaménagement du temps de travail, une persistance dans un poste, etc... qui peuvent déboucher sur une image dévalorisante au sein de l'entreprise
- d'autres vont la refuser pour diverses raisons comme le souhait de continuer à travailler pour des considérations personnelles, sociales, familiales ou encore financières

Ces différentes attentes face à la cessation de l'activité professionnelle, conjuguées à l'utilisation intensive des systèmes de préretraite, montrent bien qu'il s'agit de mesures globales ne tenant pas compte des potentiels de chacun, et vraisemblablement, encore moins de leurs attentes. Cette non considération des divers facteurs dans la prise de décision de mise en préretraite des individus, est liée principalement à l'application d'un critère principal : l'âge.

#### **- instauration d'un facteur décisif : l'âge**

L'âge comme facteur permet, en période de nécessaire réduction d'effectifs, de laisser partir des individus sans avoir pour l'entreprise à se baser sur des critères de compétences plus ou moins objectifs, et pour les syndicats, d'avoir à choisir dans le personnel qui doit partir ou non puisqu'en fait les pré retraités partent dans de bonnes conditions (*Revue des affaires sociales*, débats, 1994). L'implication de ces divers protagonistes a fait le succès des dispositifs de préretraites. L'aide des Pouvoirs Publics qui permettaient que les coûts engendrés soient supportés par la collectivité, a renforcé le fait que l'âge est devenu un critère socialement efficace (*Revue des affaires sociales*, débats, 1994).

Ce consensus fait accepter l'âge non plus comme le résultat d'un état naturel, mais plus comme un critère social.

L'âge est tout d'abord un critère objectif, reconnaissable par tous, et qui ne donne pas lieu, intrinsèquement, à la moindre interprétation. Il est aussi un critère subjectif car le fait qu'il soit le fruit d'un construit social cela emporte beaucoup de considérations et de pratiques variées. Dans la littérature et les divers écrits étatiques, l'âge de 50 est souvent mis en avant, on parle aussi de quinquas. Dans la pratique, c'est à partir de 55 ans que les diverses mesures de préretraites sont utilisées, créant une période floue durant laquelle une personne peut être amenée à quitter l'entreprise.

Dès lors qu'une personne est dans la tranche d'âge concernée par un potentiel départ, les comportements de l'entreprise à son égard, comme les siens par rapport à son travail, vont évoluer. Cette zone d'incertitude va être génératrice de part et d'autre de prises de décisions opportunistes dans l'attente d'une issue qui sera le départ de l'entreprise.

Bien que les dernières évolutions entraînent une réduction des dispositifs étatiques, les diverses mesures de préretraites ont mis à jour des attentes et des modes de fonctionnement, tellement ancrés dans les habitudes, qu'il sera certainement difficile d'apprendre à faire autrement.

### C) LA NOTION D'AGE

#### 1) Introduction

La gestion des personnels vieillissants est très prégnante dans les écrits aux Etats-Unis et au Canada depuis près de 20 ans et a fait l'objet de diverses préconisations, reprises en France. L'émergence d'une « problématique » liée à l'âge a été abordée, dans notre pays, dès 1989 par le biais d'une loi sur la prévention des licenciements et le droit à la reconversion qui introduit une notion vague de la condition de salarié âgé (Gauillier, 1994). Cependant ce texte, parmi tant d'autres, n'a proposé qu'une ébauche laissant libre cours aux entreprises, et aux partenaires sociaux, pour préciser à leur niveau les âges concernés.

Petit à petit se sont construites des représentations des âges très éloignées, comme le souligne Serge Volkoff dans cette expression : « on traite les salariés de plus de 55 ans comme des salariés âgés et les retraités de 60 ans comme de jeunes retraités actifs et dynamiques ». D'ailleurs, les dirigeants de notre pays et ceux des grandes entreprises ont pour la plupart atteint des âges auxquels leurs employés sont à la retraite depuis longtemps.

Les préretraites ont certes contribué à la représentation des âges, mais elles ne sont aujourd'hui qu'un des aspects de la relation âge emploi et des rapports qui existent au sein des entreprises (Gauillier, 1994).

#### 2) Un écart entre les retraités et les salariés

Le recours aux préretraites avait initialement pour objectif, au niveau de l'Etat, de favoriser l'emploi d'un jeune suite au départ d'un plus ancien. La période appelée « jeunisme » aura certainement été à l'origine des nombreuses images véhiculées par les plus anciens, qui finalement serviront de prétextes par la suite au choix des personnes à sélectionner dans le cadre de réduction d'effectifs.

Ces trente années de pratiques de mise en préretraite de toute une partie de la population active a fait que la notion de travailleur âgée a été décalée pour ne plus refléter la position de l'individu par rapport à son retrait du marché du travail, mais de son entrée dans une période de départ potentiel.

Contrairement à l'évolution de la perception des âges sur un plan social, au sein des entreprises on assiste à des formes de vieillissements variées suivant les personnes et les situations de travail, l'influence de l'environnement (Livian 2004), mais aussi la structure de l'entreprise et son mode de fonctionnement (Dares, 2002). L'utilisation des pratiques ont

forgé une image qui perdure bien au-delà des pratiques elles mêmes alors que sur un plan social, l'âge de la vieillesse à reculé et que l'on est vieux à partir de 70 ans (Gauillier, 1988).

Ainsi cohabitent deux appréciations totalement différentes de l'âge. Une qui concerne les actifs qui sont considérés comme étant réfractaires aux changements, peu apte à s'adapter aux nouvelles contraintes et technologies, moins polyglottes, travaillant plus lentement tout en étant payés trop cher au vu de leur productivité. L'autre relative aux « jeunes » retraités, dynamiques et volontaires, capables d'animer de « façon décisive des secteurs économiques et sociaux importants » (Bourdelaïs, 1993, p 1).

A partir du moment où une personne entre dans la période de pré départ à la préretraite, de quelle façon est elle perçue et perçoit elle sa situation.

### 3) Les perceptions et les discours

Au niveau des directions des ressources humaines, un sondage réalisé en 2004 par TNS SOFRES, avance que 82 % des responsables RH estiment que leur entreprise met à profit les compétences de chacune des générations, alors de 64 % des cadres interrogés pense le contraire.

Cette étude très complète met en avant diverses perceptions des responsables RH et des cadres vis vis à de l'âge. La principale particularité mise en avant, est que l'âge influe sur l'appréhension du travail et là où il est question de retenir les jeunes, on parle de motivation pour les plus âgés.

Les responsables RH estiment pour 66 % d'entre eux porter une attention suffisante à la gestion des âges, alors même que les cadres ont répondu non à hauteur de 64 %. Ce sentiment est d'ailleurs présent également auprès des plus jeunes puisqu'un jeune cadre signalait que tous les employés étaient gérés de la même façon alors qu'à 25 ans et à 50 ans on n'a « ni les mêmes préoccupations et encore moins les mêmes perspectives devant soi ». L'enquête de Tns-Sofres (06/2004) fait ressortir que le groupe des 50-54 estime que l'entreprise n'est pas assez attentives à leurs attentes (66 %), comme les 35-40 ans (82 %) et les 25-29 ans (62 %). Plus on avance dans l'âge des personnes interrogées, plus ces dernières estiment que l'entreprise ne porte pas d'attention suffisante à la gestion des âges et chaque génération s'accorde à dire que les entreprises ne savent pas bénéficier des leurs compétences respectives (65 %).

Malgré ces résultats, la gestion des âges figure au 4<sup>ème</sup> rang des préoccupations des DRH, derrière la gestion des compétences, l'attraction et la rétention des talents, l'individualisation des carrières. Il est intéressant de noter qu'à travers ces 3 préoccupations importantes, on retrouve une notion temporelle importante : l'âge. D'après ces mêmes responsables, ils seraient plus sensibles à la gestion des âges que les salariés eux-mêmes qui ne seraient pas demandeurs et une reconnaissance explicite de l'entreprise pour une tranche d'âge précise risquerait de faire peur aux personnes concernées. (Tns-Sofres, 2004).

Cette dernière remarque permet de poser une ambiguïté entre les intentions et les pratiques. Le souhait de ne pas officialiser une gestion différenciée par âges afin de ne pas faire peur aux populations concernées laisse la place vacante à toutes les pratiques informelles qui créent de fait une gestion différenciée beaucoup plus stigmatisante et aléatoire.

#### 4) Les caractéristiques d'une population

L'image véhiculée par les seniors actifs n'a pas forcément que des origines dans la volonté des entreprises de stigmatiser une population dont elle souhaite plus facilement se séparer, elle peut aussi provenir de l'attitude de ces personnels vieillissants.

La plupart des écrits abordent la notion de gestion des âges par le biais des pratiques des entreprises privant les individus concernés d'une quelconque possibilité d'évolution, voire contribuant au volume du chômage.

Des approches ont mis en avant la réalité de certains comportements de désengagements, chez les plus de 50 ans, dont les origines sont diverses :

- ceux qui estiment s'être suffisamment et longtemps investis dans l'entreprise et qui souhaitent profiter de leurs acquis et de leur position. Ils rejoignent ceux qui estiment ne plus rien avoir à prouver,
- ceux qui partent du principe que passé un certain âge une étiquette « leur colle à la peau » et que malgré leurs efforts et leur bonne volonté, rien ne changera. On peut penser que se trouve dans cette catégorie ceux qui savent qu'ils entrent dans la période où la préretraite peut leur être proposée à tout moment et qui dès lors, optent pour un comportement opportuniste.

Dans le deuxième cas, l'entreprise se retrouve à devoir lutter contre une situation qu'elle aura elle-même contribué à créer par le biais des recours aux préretraites, mais aussi par l'absence d'un discours clair sur ses intentions vis-à-vis des employés concernés.

Pour le premier cas, il peut être assimilé à la catégorie des personnes qui n'ont plus leur place dans l'entreprise. D'après les écrits parcourus, ce point n'est pas abordé alors qu'il constitue une réalité. Les évolutions des postes de travail peuvent contribuer à une obsolescence des connaissances qui conjugué à un manque de volonté, mais aussi à des difficultés d'apprentissage importantes, font que la meilleure des solutions pour les deux parties peut être de trouver un compromis pour un départ anticipé.

On se retrouve ainsi face à une population très hétéroclite dans ses capacités, ses attentes et ses agissements bien qu'elle fasse partie d'un groupe de potentiels pour la préretraite. Il est certain que c'est cette population qui offre les meilleures possibilités de gestion de la masse salariale, comme indiqué supra, mais un choix aléatoire basé sur le seul critère d'âge, pourrait priver l'entreprise de personnes motivées, formées, encore en bonne santé et contribuer à l'inertie des représentations de l'âge (Bourdelaïs, 2006).

La démobilisation des plus anciens n'est donc pas un fait fortement répandu, du moins, moins que sa réputation, et dans les enquêtes, il s'agit plutôt d'une génération « inoxydable » (Peretti 1999, p 41). Parmi les personnels de 50-54 interrogés dans l'enquête de tns Sofres (06/2004), bien que l'équilibre vie privée/vie professionnelle ressort en premier dans les motivations, avec 46 % (au 3<sup>ème</sup> rang pour les 25-29 ans avec le même %), être reconnu comme un expert (36 %) et pouvoir exprimer sa personnalité (30 %) sont justes après et au même niveau que le développement de compétences (30 %). Les plus anciens reconnaissent être motivés mais moins carriéristes que les plus jeunes, tout en étant plus performants et exigeants qu'à leurs débuts.

## 5) Conclusion

Il est un point important soulevé par les diverses études portant sur la gestion des âges, est que les différentes mesures utilisées ont fait avancer la période de fin de carrière. Ainsi, on constate bien souvent une diminution des formations et des promotions, 5 ans avant 60 ans (Gaullier 1994) ; mais il n'est pas rare de voir apparaître des mesures d'âges pour la tranche précédente qui concerne les 50-55 ans (et parfois, bien avant).

On parle beaucoup des seniors, mais la façon dont les politiques publiques et d'entreprises ont traité la question des âges a des conséquences sur d'autres catégories qui seront concernées par un départ à la retraite dans plus de 10 ans. Sans parler de l'impact des perspectives de développement de carrière des quadras qui constatent ce que leur réserve l'avenir passé 50 ans, il est de plus en plus abordées les difficultés rencontrées par les personnes âgées de 45 ans. C'est l'âge d'entrée dans le deuxième temps de carrière et donc une période porteuse d'interrogations, de perspectives d'évolutions pour certains mais déjà d'entrée dans un plafonnement de carrière pour d'autres (Gaullier, 1994).

D'ailleurs, l'enquête de la Tns-Sofres (2004) montre que la déception et l'inquiétude progressent auprès des quadras qui estiment avoir des baisses de perspectives et que leur situation est menacée (41 % au lieu de 34 % lors de la précédente enquête). Cela se retrouve d'ailleurs dans les réponses formulées par les DRH et les cadres concernant les tranches d'âge cœur de cible : 50 % des DRH et 65 % des cadres misent sur les 30-40, ces taux chutent respectivement à 13 et 10 % pour les 41-45 ans (alors que ce sont plus de 10 années de carrière qui restent à accomplir).

Il est donc important de prendre conscience qu'une gestion active des personnes de + 50 ans aura un impact sur la perception qu'auront les plus jeunes de leur propre évolution de carrière, avec les implications que cela peut avoir en termes de motivation et d'engagements.

## II : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET PERSONNELS VIEILLISSANTS

### A) EVOLUTION DES NORMES D'EMPLOI

#### 1) La durée de la vie professionnelle

La représentation qu'ont les individus du travail, c'est le travail à durée indéterminé jusqu'au départ à la retraite, avec une évolution de carrière tout au long de l'activité. La retraite qui arrivait à l'âge normal prévu par la réglementation, marquait alors la fin de la vie professionnelle et le début de la vieillesse (Gaullier, 1994). Hors, ce qui était une « norme » dès la fin des années 70, a de plus en plus tendance à devenir, de nos jours, un privilège (Gaullier, 1994).

Le succès des divers dispositifs de préretraite, en modifiant la date possible d'entrée en inactivité, a créé et accentué au fil des ans, un écart entre la fin de l'activité professionnelle et l'âge de la vieillesse qui débute désormais à 70 ans. Là où les progrès de la médecine et l'amélioration des conditions de vie ont permis un recul de l'âge de la vieillesse, les pratiques d'entreprises ont créé un âge intermédiaire : « la vieillesse professionnelle » comme nous la nommerons, qui marque l'entrée dans cette période d'incertitude quant à la date de départ effectif. Cette vieillesse professionnelle constitue une « retraite avant la retraite » (Gaullier, 1994, p38).

Le fonctionnement actuel fait que la vie professionnelle peut ralentir, voire même stagner bien avant la fin de la vie active, créant un plateau de carrière (Tremblay, 1992), voire même un plateau de fin de carrière. Cette situation peut dès lors entraîner diverses réactions de la part des personnes concernées, comme le développement d'un sentiment de fin de vie professionnelle (Cerdin et al, 2003). Dès lors on peut assister à des comportements de retraits, qui alimentent l'image véhiculée par les plus anciens, ou à des positionnements très forts en faveur d'un départ anticipé. Or, ces démarches ne devraient pas être, dans un environnement porteur d'espoirs et d'opportunités (Tremblay, 1992).

## 2) Les trajectoires professionnelles

L'évolution des normes d'emploi concerne aussi la fidélité envers un employeur. Les trajectoires professionnelles ne sont plus forcément linéaires comme dans le schéma des années 70-80 mais vont s'établir soit intra entreprise par des évolutions entre les différentes parties d'un groupe, soit inter entreprise entraînant une mobilité par le biais d'une démission. La diminution des lignes hiérarchiques au sein des entreprises ont généré des marchés internes moins dynamiques et offrant moins de perspectives d'évolution, amenant une partie de la population à rechercher des voies de progression à l'extérieur. Un site internet en Angleterre a même créé une bourse de l'emploi inversée où les étudiants nouvellement diplômés mais aussi des personnes avec expérience, mettent à disposition des employeurs leurs compétences, avec un salaire et des avantages aux enchères. L'employeur qui souhaite embaucher le profil qui l'intéresse va se positionner en tant qu'offreur et devoir rivaliser avec ses concurrents afin d'attirer le candidat.

La carrière ne va donc plus forcément se construire de façon linéaire au sein d'une même entreprise, mais plutôt au travers d'une évolution plus ou moins régulière qui amènera les individus à changer d'employeur. Cependant, il faut tenir compte de deux éléments importants :

- un qui va conditionner la capacité à construire la carrière : le profil. Pour que cette évolution inter entreprise, mais aussi intra, soit possible, il faut avoir un profil qui soit recherché sur le marché du travail. En effet, la situation actuelle du chômage fait peser un risque important lorsque la décision de quitter un employeur doit être prise. La personne qui souhaite mener sa carrière doit donc avoir des qualités recherchées, que cela soit en termes de formation initiale mais aussi d'expérience utilisable chez le nouvel employeur. Voici pourquoi certaines entreprises sont entrées dans une logique de fidélisation des plus jeunes et des profils cœur de cible afin de les retenir,

- un autre qui va marquer la fin des possibilités de changement : l'âge. On retrouve ici également l'influence de ce critère car d'une part, les entreprises recrutent très peu de personnes ayant franchi un certain âge, et d'autre part, il devient plus difficile à un moment donné de devoir changer d'environnement et de tout reconstruire : réseau, connaissance des procédures etc... Car indépendamment du poste qu'il faut maîtriser, il y a aussi tout l'environnement avec lequel il faut se familiariser.

Ces évolutions ont donc fortement complexifiée la tâche des directions des ressources humaines (DRH) qui se sont retrouvées face à des profils variés, à qui il faut offrir des perspectives d'évolutions dans un contexte de marché interne moins porteur. Dès lors que les lignes hiérarchiques sont moindres, et que l'entreprise est dans une logique de fidélisation de

la main d'œuvre cœur de cible, celle-ci sera prioritaire dans les affectations. Dans la mesure où un personnel « âgé » est fidèle à son entreprise un peu par obligation vu le contexte du marché du travail pour les « seniors », les postes libérés reviennent en priorité aux employés plus jeunes qui ont encore une carrière devant eux à développer.

### 3) Rémunération et ancienneté

La croissance systématique des salaires corrélée avec la durée de présence dans l'entreprise, est un mode de gestion en voie de disparition. Pour exemple, les banques AFB, lors de la dénonciation des conventions collectives à l'occasion des 35 h, ont supprimé l'attribution automatique de points à l'ancienneté <sup>(3)</sup>. Si la reconnaissance de l'ancienneté sur un plan salarial disparaît afin que la rémunération soit la plus proche de la productivité, dès lors, la rémunération différée et les contrats intergénérationnels présentée par Lazear (1979), risque à ce niveau d'être l'illustration d'un mode ancien de fonctionnement.

Cela dit, ce n'est pas totalement vrai. La rémunération est un des éléments principaux qui motive les individus, car les seniors attendent une reconnaissance de leurs investissements dans l'entreprise tout au long de la carrière, et les plus jeunes sont attentifs au fait que la rémunération doit permettre de faire face aux besoins et connaître une courbe croissante.

Si l'on se base sur cette progression, il apparaît dès lors que l'entreprise ne peut offrir dès le départ un salaire trop élevé si elle veut pouvoir le faire progresser sur la continuité. A ce niveau alors, les contrats intergénérationnels retrouvent toute leur logique (blanchet, 1994) puisque ce n'est que vers la fin de la carrière que les individus auront à nouveau un salaire supérieur à leur productivité présumée. Ceci peut permettre d'expliquer aussi pourquoi les entreprises ont eu recours aussi régulièrement aux dispositifs de préretraite. Là où cette théorie peut par contre être remise en cause, c'est lorsque les entreprises, pour attirer et fidéliser les profils cœur de cible, proposent dès le début de la carrière des rémunérations élevées, rejoignant celles des employés plus âgés. Cette pratique entraîne alors une durée de « rentabilisation » plus courte pour l'entreprise.

La complexité de la rémunération apparaît dans toute sa complétude car il faut qu'elle soit suffisamment proche de la capacité de production de l'individu, basse à l'embauche pour permettre une progression tout au long de la carrière mais aussi suffisante pour retenir les meilleurs profils. Le discours de l'entreprise doit aussi être cohérent avec ses actes car si elle promet une progression de la rémunération tout au long de la carrière, des programmes massifs de départs anticipés à la retraite vont avoir un impact sur les générations antérieures.

En effet, le message est que le niveau de rémunération est un signal déclencheur dans la décision de se séparer des individus, dès lors que la productivité est estimée trop déconnectée du salaire, ne permettant pas aux employés de récolter les fruits de leur investissement.

(3) Le salaire des employés est calculé suivant un nombre de points propres à chaque individu, majoré (dans l'ancien système) chaque année au titre d'une année supplémentaire d'ancienneté. Le total des points acquis est ensuite multiplié par la valeur du point pour donner le salaire de base brut.

Cependant, l'argument mettant en avant le fait que les plus anciens coûtent cher à l'entreprise car ils ont bénéficié bien souvent de dispositions salariales avantageuses (petit à petit supprimées avec le temps) n'est pas totalement fiable. En effet, une enquête effectuée par « Entreprise et progrès » en 1993 auprès de 16 entreprises aura montré que cette idée de salaire élevé des seniors ne s'avère pas forcément vraie car le plafond de salaire est souvent atteint « dès l'âge de 40-45 ans » (Peretti, 1999).

En fait, les plus de 50 ans ont subi dans la plupart des cas les changements de politiques salariales et ont donc vu leur salaire ne plus évoluer dans la mesure où ils avaient atteint, dans leur branche ou grille de qualification, le maximum déjà prévu. A qualifications identiques, les quadras et les quinquas ont un coût salarial proche (Peretti, 1999). Si éventuel surcoût il y a, pour bon nombre d'entreprises celui-ci est compensé par l'expérience et l'efficacité dans le traitement des opérations (Peretti, 1999). Certains jeunes embauchés, aux profils de carrières bien établis, arrivent bien souvent en début de carrière au niveau des coefficients de base des plus âgés (*Revue des affaires sociales*, débats, 1994) alors même que la plupart du temps, les primes liés à l'ancienneté ont tendance à disparaître ou à diminuer. Ceci tend à montrer qu'à qualifications égales, les entreprises préféreront un travailleur plus jeune, quitte à le payer quasiment pareil<sup>(4)</sup>.

Le salaire apparaît donc comme un prétexte, qui conjugué à d'autres critères, permet de mettre en avant les justifications nécessaires pour appliquer une politique globale de cessation anticipée d'activité des plus anciens.

#### 4) les cycles d'activité

Quelles que soient les politiques de rémunération et de gestion des ressources humaines (GRH), il perdure l'existence de périodes d'adaptation formation puis de production et une autre propre à la retraite. Ce sont les frontières temporelles entre ces trois étapes qui deviennent plus floues et c'est la période intermédiaire qui devrait faire les frais des politiques de l'entreprise sur la gestion des deux extrêmes.

Un arrêt de plus en plus précoce de la vie professionnelle raccourcit le temps de travail (Gaullier 1994), et fait porter sur la tranche intermédiaire tout le poids de la production de l'entreprise. Ce poids sera en outre plus important si l'on tient compte du fait que les jeunes entrent plus tardivement sur le marché de l'emploi. En 1994, 50 % des plus de 18 ans était encore en scolarité ; en 1997, ce taux s'est élevé à 67 % (OCDE, 1999). L'âge moyen d'entrée dans la vie active est de 21,7 ans, mais il augmente dès lors que les individus poursuivent des études supérieures, pour atteindre une moyenne de 23 ans (Futuribles, 2006).

Les entreprises tentent de réduire leur période d'incertitude quant à la montée en charge des plus jeunes, en affinant leurs critères de recrutement et en développant diverses techniques d'entretiens et de tests. L'objectif étant de limiter, si l'on se base sur la courbe de Lazéard, la période de productivité inférieure au salaire versé. En ce qui concerne les salariés les plus âgés, c'est à l'entreprise qu'il appartient de développer la courbe de production vers des tranches d'âges plus élevées en permettant à ceux et celles qui le souhaitent, d'être productifs tout en gardant la possibilité de recourir aux départs anticipés pour les individus les moins motivés.

(4) Hutchens (1988 : « employers who confront « fixed costs » will prefer young workers over equally qualified old workers ».



En fait, ce n'est pas tant l'âge qu'il faut prendre en compte, mais l'ancienneté dans un poste et le plateau de carrière qui peut y être lié. Une personne qui est depuis un long moment dans un poste va plus difficilement en accepter les modifications qu'une personne qui a une durée d'activité moindre, car elle sera « enkystée » (*Revue des affaires sociales*, débat, 1994) dans des processus parfois tellement intégrés que la moindre modification paraîtra vite insurmontable. Cet état de fait se retrouve également chez les personnes nouvellement promues car elles viennent juste d'acquérir les modalités du poste sans avoir eu le temps de correctement les assimiler, et tout changement est alors difficile à vivre. Dès lors, l'âge n'est pas le critère unique reflétant un problème éventuel d'adaptabilité, l'ancienneté dans un poste entre aussi en ligne de compte.

## B) STRUCTURE DES ENTREPRISES ET MARCHES INTERNES

Les grandes entreprises ont connu des phases successives de recrutements intenses et de ralentissements, qui ont fortement modelé leur pyramide des âges. La répartition des âges au sein des entreprises peut donc apparaître fortement déséquilibrée ce qui entraîne des « difficultés de gestion des parcours professionnels » (Peretti, 1999).

Les pyramides des âges sont le reflet des politiques de recrutement des entreprises qui vont modeler les répartitions des générations, et donner lieu à des possibilités d'évolutions et des difficultés de GRH très variables.

### 1) Nomenclature des pyramides des âges

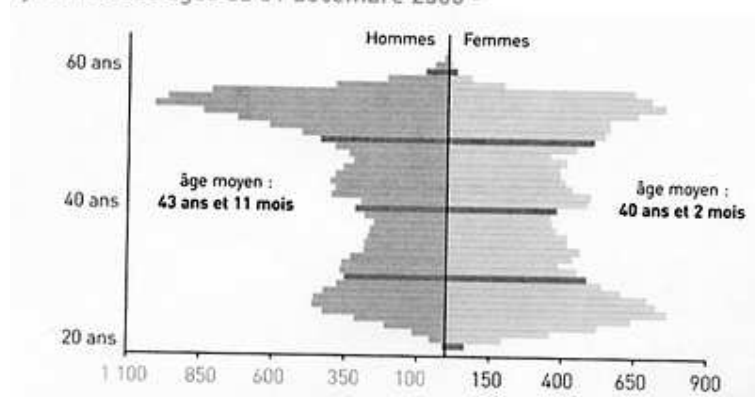
Peretti (1999), analyse les pyramides des âges formées par les diverses politiques de recrutement et de gestion de la main d'œuvre. Parmi les 5 figures existantes, certaines concernent directement les écarts intergénérationnels :

- Une entreprise qui va pratiquer une politique d'embauche axée sur les jeunes, après avoir connu une vague de recrutement intense durant l'après guerre générant une population de senior importante, suivie par un gel des embauches, va avoir une pyramide des âges déformée en forme de « pelote de laine » (p 41).

Cette structure se retrouve notamment dans les grandes entreprises qui ont connu une forte croissance sur une période réduite, puis qui ont freiné leurs recrutements en période de ralentissement, pour recommencer à embaucher récemment afin de compenser les départs à la retraite massifs.

Pour exemple, l'analyse du bilan social d'une grande banque française permet de mettre en évidence cette forme :

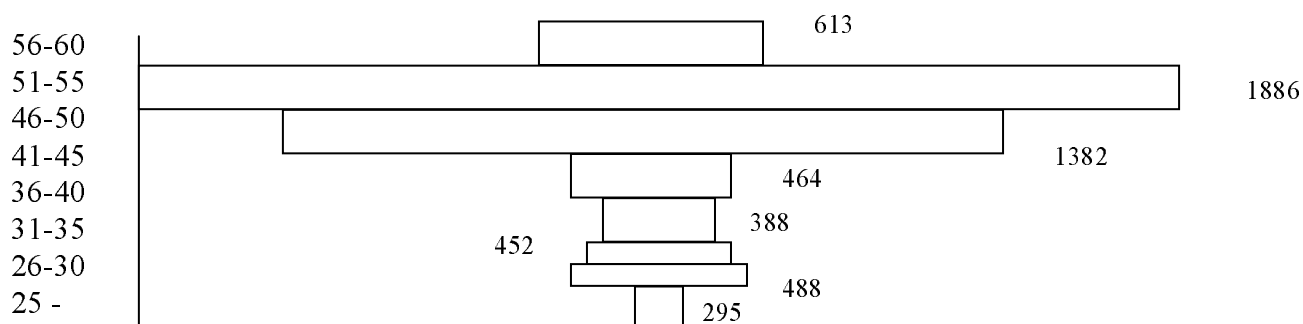
Pyramide des âges au 31 décembre 2005 -



Le poids de la production est supporté par une tranche intermédiaire en représentation très faible. En outre, cela entraîne la confrontation de deux générations et une concurrence forte pour la classe intermédiaire en termes d'opportunités de postes.

Cette structure peut perdurer dans le temps tant que les recrutements se font sur le même rythme que les départs. Par contre, au vu des évolutions législatives il y a un risque de glissement en champignon si l'allongement de la durée de travail s'accompagne d'un ralentissement des recrutements. Ceci peut donc remettre en cause la « cohérence des politiques » (Peretti, 1999, p 41),

- La pyramide en forme de « champignon » est le reflet d'une entreprise à la main d'œuvre vieillissante, dont les départs ne sont pas anticipés ou qui rencontre des difficultés à fidéliser les plus jeunes. En 2003, un syndicat d'une banque régionale avait mis en avant les dangers d'une telle forme (représentée à partir des données chiffrées 2002) :

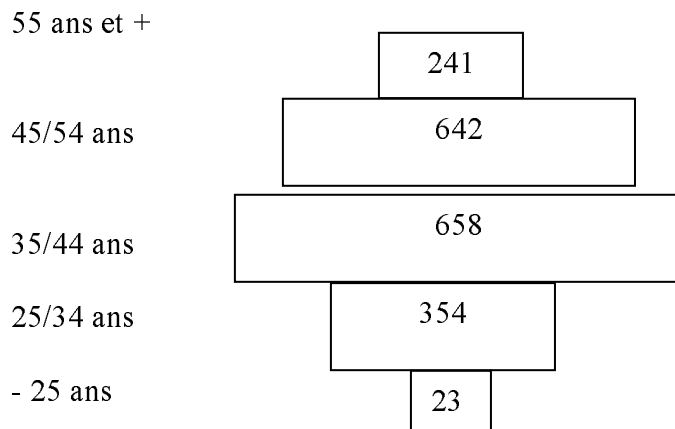


Dans ce cas de figure, les démissions des -25 à 39 ans représentaient 38,63 % des entrées. Cette forme représente bien sûr une menace en termes de coûts pour les remplacements des personnels qui vont partir en nombre sans pour autant créer un effet de noria <sup>(5)</sup> suffisant (Peretti, 1999) ; surtout, comme on peut le constater, si l'entreprise rencontre des difficultés pour fidéliser les plus jeunes. Ces derniers peuvent profiter de la formation et de l'acquisition d'une première expérience pour ensuite négocier leur embauche auprès d'un employeur plus généreux.

(5) L'effet de noria est un effet de levier qui permet de compenser le coût de départs des plus anciens par l'embauche de jeunes payés moins chers, malgré les investissements nécessaires en termes de formation.

Si les politiques de GRH sont efficaces et permettent une cohabitation harmonieuse entre les générations afin de faciliter la transmission des savoirs, une telle configuration peut être l'occasion de mettre en place les réformes ou restructurations nécessaires,

- la pyramide « toupie » est le reflet de la structure de nombreuses entreprises et administrations (Peretti, 1999). Elle présente une arrivée massive future de la population salariée dans les tranches d'âge les plus élevées. Pour exemple, la représentation de la pyramide des âges d'une grande entreprise industrielle (élaborée d'après les chiffres du bilan social 2004) :



La principale menace de cette forme de pyramide, est une évolution vers celle en forme de champignon par une montée de l'âge moyen lié à un vieillissement d'une population majoritaire dans les effectifs.

En outre, un effet de saturation en termes de poste va apparaître puisque les personnes situées dans la tranche intermédiaire et qui sont majoritaires vont vite être confrontées à un plateau de carrière si les plus anciens ne sont pas encore partis, et si les plus jeunes qui arrivent bénéficient de plan de carrière privilégié afin de les fidéliser.

## 2) Structure et mode de fonctionnement des marchés internes

Dans le contexte des années 70, avec la prise de conscience de l'existence d'organisations qui constituent « l'autre marché » par opposition à celui décrit par la théorie standard, Doeringer et Piore ont complété l'idée de Kerr en avançant en 71 la théorie dualiste. Pour eux, il existe un marché interne propre aux entreprises qui en auraient constitué un, par opposition à un marché externe lieu de confrontation des offres et des demandes d'emplois, tous secteurs et métiers confondus. L'exigence est la productivité, le moyen est la division du travail, l'outil est la séparation des tâches, la conséquence est la façon d'apprendre et le point d'aboutissement est l'acteur et ses formes de mobilités (JJ Silvestre, 1987).

Le marché interne existe par opposition au marché externe, comme on distingue un intérieur d'un extérieur. Ces deux marchés sont cependant interconnectés, et le passage de l'un à l'autre s'effectue à un certain niveau de classification pour des postes limités. Ces ports d'entrée/sortie du marché interne constituent des points où la concurrence et l'influence du marché externe vont se faire sentir et l'entreprise doit gérer ces flux qui ont des conséquences sur la politique salariale et la gestion des carrières des individus. Dans ce système de marché

interne, lorsque les entrées via le marché externe ne sont pas envisagées, les postes sont destinés aux travailleurs déjà intégrés dans l'entreprise qui peuvent y accéder par promotion ou mobilité de même niveau, suivant les règles de fonctionnement et les procédures établies.

Ce mode de fonctionnement permet dès lors une comparaison avec la comptabilité où le marché interne serait comparé à un stock de ressources et le marché externe à un marché de flux auquel on peut faire appel pour des objectifs précis. L'ensemble de ces règles qui constituent le marché interne forment une protection pour les salariés et leur permet également, comme le précise O Favereau (1989) « un apprentissage collectif, une mise en commun de leurs capacité de travail et d'innovation au service de l'entreprise ».

Le modèle traditionnel du marché interne en France se caractérise par « une organisation du temps de travail relativement encadrée et des horaires stables » (Cnam, Estrade). En outre, les diverses négociations salariales ont permis d'aboutir à des éléments caractéristiques en terme de rémunération minimale et de durée hebdomadaire du travail entraînant notamment une déconnexion entre le volume de travail et le salaire qui ne baisse jamais en cours de carrière. Dans un marché interne, la détermination des salaires, la progression des carrières avec l'allocation des postes, et plus généralement l'échange entre salariés et employeurs obéissent à des règles clairement établies. Les augmentations et les promotions relèvent d'une grille propre à l'entreprise et l'ancienneté joue un rôle primordial dans la carrière salariale puisque une place importante est accordée à l'acquisition d'un savoir propre à l'entreprise.

#### ***- le rôle de l'ancienneté***

L'ancienneté joue un rôle prépondérant dans l'affectation des salariés aux différents postes disponibles à l'intérieur de l'entreprise, ainsi que sur le niveau de leur rémunération, entraînant une déconnexion entre le volume de travail fourni et le salaire versé. Le poids de l'ancienneté induit que les marchés internes reposent sur une relation de long terme entre l'employeur et le salarié. L'idée centrale est que le marché interne fonctionne sur un modèle de contrat à paiement différé puisqu'il existe un lien entre la régulation d'un marché interne et les paiements implicites qui se font entre générations de salariés. « Pour les jeunes et les plus âgés, les salaires versés sont supérieurs à leur productivité, alors que pour les salariés d'âge intermédiaire, ils sont inférieurs » (Gautié, 2002). Les différences de qualification, d'âge et donc d'ancienneté ou d'expérience vont constituer des facteurs complexes de création de ces subventions. Au niveau du principe de ces subventions, il n'est pas rare alors d'avoir une forte influence de l'âge qui est fortement corrélée avec l'ancienneté et l'expérience

#### ***- Le positionnement du diplôme et de la formation***

La formation générale acquise en dehors de l'entreprise ne donne pas forcément droit à une qualification reconnue dans la grille de classification (CEE, 2002). Généralement, la qualification est acquise qu'à partir d'une certaine ancienneté qui permet alors également de progresser dans la hiérarchie et de changer de poste, tout en ayant en parallèle une formation adaptée généralement dispensée en cours d'activité et au sein des services de l'entreprise. Les compétences ainsi acquises ne sont pas en principe transférables, contrairement à la formation générale, puisque les procédures assimilées sont propres à l'entreprise, créant ainsi une dépendance du salarié avec l'entreprise où il travaille et qui l'a formé.

La formation en cours d'activité est nécessaire, aussi bien pour permettre à l'employé d'être opérationnel, que pour répondre aux changements techniques, technologiques, réglementaires

et organisationnels. La formation financée par l'employeur est l'une des composantes des marchés internes car elle trouve sa justification dans le désir qu'a l'entreprise d'avoir un collectif de travail rapidement productif, l'apprentissage permettant d'obtenir des gains de rentabilité. Le développement de l'offre de formation va remettre en cause une partie de ce principe puisque l'entreprise pourra facilement trouver sur le marché externe des personnes déjà formées aux principales tâches requises sans que l'entreprise n'ait eu à effectuer le moindre financement.

### 3) Evolutions des marchés internes

Les analystes s'accordent à dire que l'environnement économique s'est complexifié et que les changements se font rapidement. Les entreprises sont obligées de coupler stratégies de court terme et développement à long terme afin d'être réactives aux conditions du marché et de pouvoir s'adapter rapidement aux fluctuations de la demande. La masse salariale est un des postes les plus lourds en termes de frais généraux et en cas de retournement de conjoncture nécessitant une diminution de la production, les salaires peuvent devenir une charge à laquelle il est difficile de faire face.

Dans un contexte économique difficile, les entreprises peuvent opter pour la flexibilité soit en expatriant une partie de leur production dans des pays à la main d'œuvre est moins coûteuse et facilement licenciable en cas de besoin, soit en faisant sous traiter des éléments peu stratégiques de l'activité, soit en misant sur la réduction de la main d'œuvre par des pratiques telles que les préretraites ou les aides à la reconversion (essaimage).

#### ***- Flexibilité et ouverture sur les marchés externes***

La flexibilisation de la main d'œuvre va entraîner au sein d'un marché interne, une scission. L'entreprise va être amenée à créer un marché interne secondaire caractérisé par une population en contrat à durée déterminée, par des intérimaires ou encore par des personnes en CDI avec des aménagements d'horaires flexibles afin que l'activité du salarié coïncide avec les périodes de forte activité de l'entreprise. A cette population vont se rajouter les personnes qui à partir d'un certain âge vont entrer dans une période de doutes quant à leur devenir, entraînant une secondarisation de leur situation par la réduction, ou la perte, des opportunités offertes par un marché interne porteur. Cette flexibilité va faire cohabiter un « noyau dur » de salariés avec plan de carrière et progression salariale intégrés dans un marché interne primaire, et des salariés en situation précaire qui assure la flexibilité voulue pour réagir aux fluctuations économiques, présents dans un marché interne secondaire. Ce marché va ainsi être constitué par des salariés plus ou moins stables, avec de l'ancienneté ou non, mais dont les conditions de travail sont précaires « les rapprochant ainsi du segment externe du marché du travail » (Cnam, Estrade).

A partir du moment où les entreprises vont opter pour ce mode d'organisation, se pose alors pour les salariés le problème de la progression de carrière, de la valorisation de l'ancienneté et de l'expérience qui peuvent alors devenir des freins plus que des moteurs.

### 4) Conclusion

Au début des années 70, la France avait une population faiblement diplômée et la qualification était acquise principalement en cours d'activité au sein d'une entreprise. L'entrée dans la crise de l'économie française aura entraîné une refonte du système

d'enseignement. Le développement des nouvelles technologies aura ouvert de nombreuses possibilités d'optimisation des tâches et permis de nouvelles formes d'organisation. Tous ces bouleversements ne sont pas sans conséquences sur le fonctionnement des marchés internes des entreprises qui vont alors revoir leur mode de fonctionnement et de gestion de la main d'œuvre, et notamment l'importance accordée à l'ancienneté dans la composition du salaire et la progression des carrières. L'expérience acquise par les employés devient en effet moins utile face à des emplois qui évoluent et des nouvelles technologies dont l'apprentissage n'est pas toujours évident.

L'accroissement de formations diplômantes de plus en plus spécialisées, aura offert aux entreprises une palette plus large de profils pour les recrutements, débouchant sur une ouverture plus grande des marchés internes vers le marché externe. Ainsi, des ports d'entrée limités à des emplois faiblement qualifiés on est passé à des marchés internes où les échanges avec le marché externe se font à divers niveaux hiérarchiques, tous emplois confondus. Concomitamment à cette ouverture plus grande, les entreprises sont entrées dans une logique de flexibilisation et de rajeunissement de la main d'œuvre, entraînant la co-existence d'un marché interne primaire et d'un marché interne secondaire, scindant en deux la population des employés et les profils de carrière.

La construction des chaînes de mobilités au sein du marché interne va donc être confrontée à deux structures fonctionnant sur un mode différencié, avec une concurrence accrue du marché externe. Comme l'a dit M. Piore, l'entreprise est plutôt assimilable à un oignon qu'à un fruit à noyau. La recomposition des marchés internes peut se traduire alors par une multiplication des niveaux de segmentation entraînant une difficulté accrue au niveau de la gestion des ressources humaines. Sans parler de déstabilisation, dans des marchés internes organisés suivant ce modèle, on peut trouver des systèmes de promotions internes et des offres de recrutement externes cohabitant non seulement pour le même grade hiérarchique, mais également pour le même poste. Le fait de trouver dans certaines entreprises de jeunes recrues au même poste, grade hiérarchique et parfois salaire que les plus anciens qui sont arrivés là par la voie de la promotion interne, en constitue une illustration.

Les marchés internes, reposaient traditionnellement sur un rôle important de l'ancienneté dans l'entreprise, résultant aussi bien « de l'accumulation de capital spécifique que d'un système de paiement différé et d'une logique de promotion interne incitative. » (CEE, 2002). De nos jours ils constituent pour une partie des individus une voie de progression privilégiée, limitée dans le temps, où il faut profiter des opportunités pour développer sa carrière. Le passage du secteur primaire au secteur secondaire peut se faire rapidement, et de façon inéluctable passé un certain âge suivant le poste et/ou le grade atteint, ainsi que le parcours suivi. Même si de nos jours un employé peut encore envisager de faire sa carrière au sein d'une même entreprise, sa situation est désormais plus aléatoire et précaire.

## C) GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### 1) Historique

Le marché interne, caractérisé par un collectif de salariés dont les mobilités à l'intérieur de l'entreprise sont fixées par des règles de progression bien précises, constitue une structure qui permet de répondre aux évolutions et besoins de l'entreprise. Les carrières possibles sont identifiées et la concurrence est limitée aux autres collaborateurs et parfois, au marché

externe au niveau des divers ports d'entrées. La gestion des ressources humaines vise la stabilisation d'un collectif de travail lié par une culture d'entreprise qui a été longtemps plébiscitée car c'était le reflet de l'implication et de la fidélité des employés et les nouveaux entrants devaient rapidement connaître l'historique de l'entreprise.

Le fonctionnement de type marché interne va générer des possibilités de progression structurée et la politique salariale était stratégique pour les entreprises, qui souhaitaient par ce biais, se prémunir des départs et s'assurer de la fidélité de leurs salariés. L'acquisition d'un savoir spécifique garantissait une rapidité d'exécution dans les tâches, et donc de productivité qui devait, le plus rapidement possible, être supérieure aux salaires versés afin de maintenir le système des subventions implicites. Ce positionnement est d'autant plus facile à comprendre dans le contexte des années 70 où la main d'œuvre disponible sur le marché externe étaient très peu qualifiée et les entreprises n'avaient aucun intérêt à voir leur personnel formé partir vers un concurrent, les coûts d'embauche et de formation étant alors beaucoup trop élevés et bien supérieurs aux salaires versés (Favereau 1999). Les entreprises qui ont un savoir spécifique important qu'elles souhaitent conserver, ont donc un marché interne relié au marché externe qu'à des niveaux bien précis, généralement en bas de l'échelle. Pour les postes hauts placés, le recours aux salariés déjà présents sera privilégié car leurs besoins en formation seront plus limités que pour une personne venant de l'extérieur. Cette politique de gestion des ressources humaines va générer de nombreux dirigeants autodidactes qui seront entrés dans l'entreprise « au bas de l'échelle » et qui par leur ancienneté et leur expérience, auront gravi les échelons hiérarchiques pour atteindre des postes à responsabilités, comme Taylor qui sera devenu ingénieur après être entré comme ouvrier. Ce système de gestion nécessite pour les entreprises d'avoir une vision claire de leur avenir et de pouvoir planifier en conséquence l'emploi et leurs besoins en termes de qualification, de formes d'apprentissages sur le poste de travail et de juger également des opérations pouvant être affectées à des sous-traitants.

Par ailleurs, comme les salaires versés sont attachés prioritairement aux postes, la promotion qui est alors possible constitue un facteur de motivation car le différentiel de salaire est plus le reflet de considérations incitatives que d'un développement conséquent de la productivité. (CEE, 2002). En effet, le salarié qui est attiré par un poste hiérarchique supérieur car le salaire est plus intéressant que celui qu'il a, va être un facteur de motivation pour accroître sa productivité dans le poste actuel afin de pouvoir prétendre évoluer dans la hiérarchie. Comme souligné par Doeringer et Piore, ce phénomène rend plus difficile l'éventuelle mise en avant d'une égalité entre le salaire et la productivité de chaque individu à chacun des postes occupés.

## 2) Les évolutions

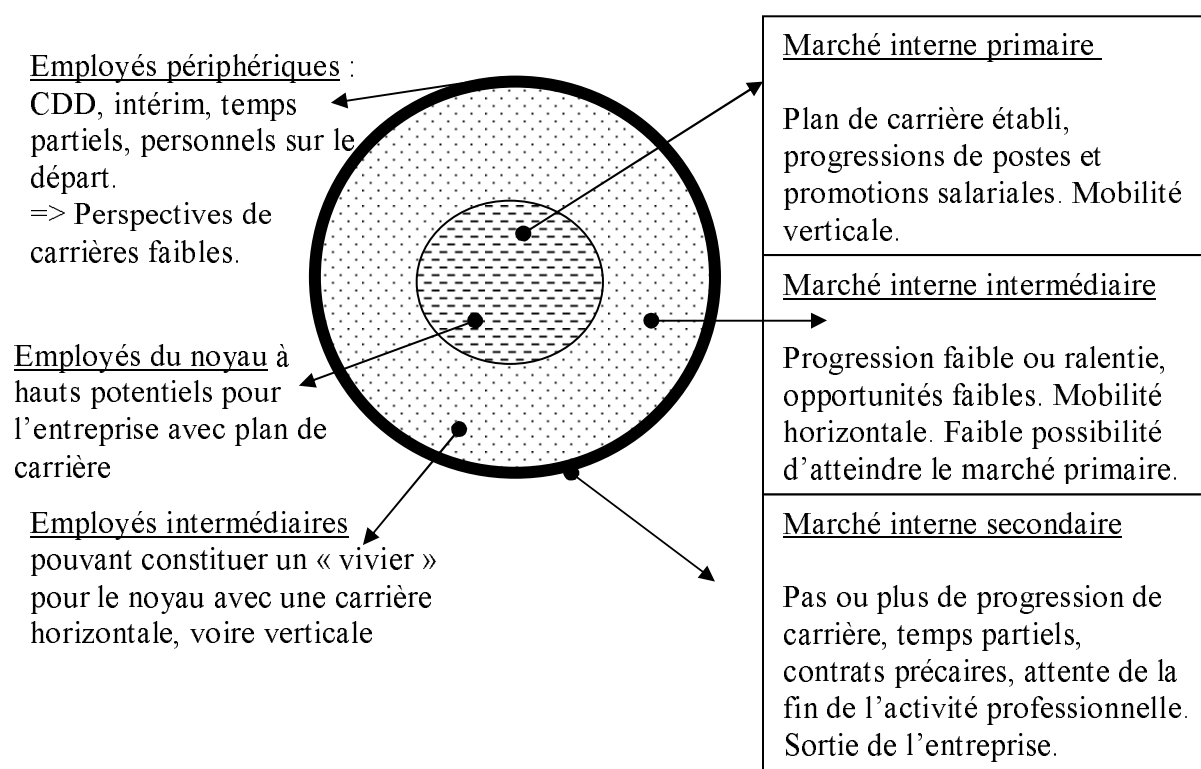
Les ouvertures plus importantes des marchés internes ont complexifié les trajectoires des individus. En outre, les marchés internes se sont modifiés et de nombreuses lignes hiérarchiques ont été supprimées alors que la panoplie des métiers et les tâches se sont étoffées, ouvrant plus vers une mobilité horizontale que verticale. Dans un environnement complexifié où la concurrence est forte pour les quelques postes disponibles, les trajectoires professionnelles apparaissent de fait beaucoup plus floues et aléatoires. En plus des marchés internes et secondaires, il y a au sein de ces derniers d'autres marchés internes plus ou moins porteurs d'opportunités. L'évolution d'un individu au sein d'un marché interne primaire peut très bien évoluer vers un marché interne secondaire débouchant sur le marché externe. Les personnels vieillissants peuvent ainsi, passé un certain âge, basculer du marché primaire vers le marché secondaire en attendant une mesure qui les fera basculer sur le marché externe.

### 3) Profils d'employés et marchés internes

On retrouve la logique marché interne primaire/secondaire dans l'explication fournie par Falcoz (2004) qui identifie les salariés « cœur de cible » ou « noyau » sur lesquels l'entreprise mise pour son développement (que nous nommerons les employés centraux) et les autres que nous appellerons les employés périphériques (sur lesquels l'entreprise n'a pas d'objectifs précis en terme d'évolution). En regroupant les deux théories, on peut donc supposer que les employés centraux sont positionnés sur le marché interne primaire, et les employés de la périphérie, sur le secondaire. Dès lors, ces deux approches méritent d'être complétées car un employé du marché interne secondaire n'est pas forcément appelé à partir, tout comme un employé de la périphérie. En effet, les employés positionnés sur le marché interne secondaire ne sont pas forcément amenés à quitter l'entreprise car il n'est pas rare de rencontrer des CDD transformés en CDI, ou des intérimaires embauchés puisque l'intérim reste un moyen utile pour les employeurs et les individus d'apprécier les qualités de chacun. Il peut donc y avoir des transferts de ce marché interne précaire, vers un marché interne plus stable, sans que cela soit forcément le marché primaire alors fortement porteur d'opportunités.

Concernant la « classification » proposée par Falcoz, il est utile de scinder en deux la catégorie des employés « périphériques » car parmi cette population, il existe des possibilités d'évolution de carrière forgées par les individus les plus entreprenants, comme signalé par Roques (2004), alors même que l'entreprise ne misait pas forcément pour eux. Cette population est celle des employés intermédiaires comme nous la nommons, qui ont une situation plus stable que ceux de la périphérie amenés à partir à plus ou moins brève échéance.

#### Individus et marchés internes



Pour illustrer ce schéma, prenons l'exemple d'un jeune diplômé bac+5 embauché comme cadre avec un profil de carrière. Il sera alors situé dans le « noyau » sur un marché primaire, l'entreprise misant sur lui pour participer à son développement. Arrivé à un certain moment de son évolution, sa progression de carrière va ralentir, l'individu passera du « noyau » à



« l'intermédiaire » sur le marché intermédiaire, pour se retrouver finalement en « périphérie », ce qui marquera pour lui une période d'attentisme avant le départ de l'entreprise puisqu'il est positionné sur le marché secondaire.

L'influence de l'ancienneté, mais aussi de l'âge n'est pas neutre car si ces situations sont le reflet des flux des employés au sein de l'entreprise le soucis qui se pose, c'est que la présence des individus dans la périphérie se fait à un âge parfois tellement jeune, qu'elle peut durer 10 ans ou plus (Dares, 2002). Un individu dans la strate « intermédiaire » aura suivant son âge, une flèche vers le noyau, ou une flèche vers la périphérie conditionnant de fait ses possibilités d'évolutions suivant le marché interne qu'il peut atteindre. On comprend dès lors que la présence des individus au sein des marchés internes primaires ne peut être qu'éphémère car adviendra forcément, à un moment donné dans la carrière, l'apparition d'un plateau qui marquera le début d'une situation de blocage.

Le problème qui se pose est dans le choix des critères à retenir pour aboutir à une classification la plus pertinente. D'ores et déjà on peut exclure le facteur salaire car l'on peut avoir par le jeu des anciennes conventions collectives des anciens avec des rémunérations élevées qui vont être dans le marché secondaire et employé périphérique, et des jeunes entrants dans les noyaux/primaire avec des salaires faibles. Reste les facteurs perspectives d'évolutions et positionnement hiérarchiques. Un dirigeant d'entreprise âgé de 65 ans, a certes peu ou plus de perspectives d'évolution devant lui, mais son positionnement hiérarchique fait qu'il est situé en haut de l'échelle sur le marché primaire, et tant qu'il est maintenu à ce poste, il fait partie du noyau. D'ailleurs, arrivé à un certain niveau, et indépendamment de l'âge, le marché interne primaire a des connexions avec d'autres marchés primaires internes comme on peut le constater pour les grands dirigeants de notre pays. D'ailleurs une grande entreprise française a été obligée de modifier récemment ses statuts qui limitaient l'âge du dirigeant à 65 ans, alors que le nouveau nommé en avait déjà 68.

Si l'on fait abstraction de ces cas particuliers, que l'on se place au niveau de l'entreprise ou au niveau du salarié, il n'en demeure pas moins que cohabitent au sein des entreprises des populations aux opportunités de carrières différenciées. Les frontières entre les marchés ou les statuts ne sont pas imperméables, et il peut être intéressant de savoir ce qui conditionne les évolutions vers les strates employés intermédiaires/périphériques et marché interne intermédiaire/secondaire. Qu'est-ce qui fait qu'à un moment donné la bascule s'opère ?

#### 4) Typologie des profils

D'après les écrits de Ference, Stone et Warren (1977), Peretti (1999) met en avant quatre situations influençant le déroulement d'une carrière. Ces situations peuvent être représentées ainsi :

|             |   | POTENTIEL   |   |
|-------------|---|---|---|
| PERFORMANCE |   | +   | -   |
|             | + | <b>Etoile</b><br>Les personnes qui s'investissent dans leur travail et qui peuvent encore progresser. | <b>Pilier</b><br>Les individus en place qui connaissent bien leur travail et conserve un niveau élevé de productivité |
|             | - | <b>Espoir</b><br>Jeunes recrues, poste tremplin   | <b>Branche morte</b><br>Ceux qui ne s'investissent plus dans leur poste   |

A partir de ces catégories, il est possible de faire apparaître les flèches de flux. Lorsque l'entreprise identifie les différentes catégories, et notamment celle des espoirs, elle va devoir mettre en œuvre des actions de formations afin de leur permettre de développer leurs compétences et ainsi devenir des étoiles. Les changements de postes mais aussi la rémunération doivent être attractifs pour stimuler et retenir les meilleurs profils. Concernant les branches mortes dont le traitement est un dilemme, un développement également de leurs connaissances/compétences peut être un moyen de les motiver pour que leurs performances progressent.

## 5) Conclusion

Dans le cadre d'un système structuré, l'identification des potentiels s'avère importante afin de pouvoir mettre en œuvre les actions nécessaires visant à maintenir ou développer les compétences de chacun. L'optimisation des ressources humaines devient stratégique et la gestion des carrières en est l'application concrète.

## D) LA GESTION DES CARRIERES

### 1) Principes

La notion de carrière est importante pour saisir le cycle d'évolution des individus au sein d'une entreprise, dont le marché interne structuré devrait permettre de construire un parcours professionnel de l'entrée jusqu'à la sortie avec la retraite. Les salariés peuvent faire preuve d'initiatives et s'écarter des schémas construits par l'entreprise pour progresser et prendre en main leur carrière. Cependant, l'organisation, la taille, les objectifs même de l'entreprise sont de nature à influencer la construction de ces itinéraires d'emplois (Livian, 2004).

L'évolution de la situation économique et les divers remaniements qui ont eu lieu dans les entreprises dans les années 1990, avec notamment une crise de l'emploi des cadres, a donné lieu à divers écrits sur les carrières nomades et la remise en cause de cette notion même de carrière construite dans le temps. Or, bien que le schéma traditionnel de la carrière des années 1970 ne soit plus le cadre référent, les entreprises ont conservé des structures organisationnelles qui se sont petit à petit spécialisées pour déboucher sur des pratiques de segmentation de leurs activités en interne. Ainsi, les différentes fonctions de l'entreprise se sont organisées en pôles permettant de scinder les diverses activités afin de mieux cerner les implications de chacune de ces « mini » organisations. Dans la banque des années 1990, sont

apparues clairement des filières consacrées au marché des particuliers, des professionnels et des entreprises, avec des distinctions entre les fonctions administratives et commerciales. Chacune de ces filières comporte également une segmentation liée à la catégorie de clientèle traitée (ex : PME et multi-nationale). Ces différentes structures internes, reliées entre elles constituent ce que Falcoz (2004) nomme l'ossature des carrières. La notion de carrière évolue vers la notion d'outil qui permettrait aux entreprises, et aux individus qui y travaillent, de trouver un mode de collaboration dans le temps (Livian, 2004) et la gestion des carrières s'avère être un moyen d'organiser les passages des individus entre les différents segments (Falcoz, 2004). Si l'on confronte les idées avancées par ces deux auteurs, la carrière d'un individu se déroule non pas dans un espace, mais dans des espaces multiples qui constituent le système organisationnel de l'entreprise établit suivant des règles internes qui tiennent compte de contraintes externes, législatives, institutionnelles mais aussi socio-économiques. Malgré toute la valeur d'un individu, ses possibilités pour gérer lui-même sa carrière restent limitées aux possibilités offertes par l'entreprise en fonction de ses stratégies de développement et du mode d'organisation de ses « pôles d'activités » organisés au sein de marchés internes structurés.

Selon Falcoz (2004) la carrière serait, sur un plan organisationnel, l'ensemble des possibilités de changement de segment par le biais de la mobilité. Ces évolutions peuvent se faire suivant un axe vertical entraînant pour l'individu une progression dans ses responsabilités et un changement éventuel dans son niveau hiérarchique, ou bien horizontalement en évoluant entre les divers segments, mais en conservant une part de travail identique. Ces passages se font suivant des modes bien précis, et la gestion des carrières devient un moyen de structurer les processus de sélection des salariés. La formation fait partie intégrante de toute construction de carrière car elle permet aux individus, en développant leur employabilité, de prétendre à occuper certains postes. Cette formation est donc dispensée en priorité aux individus sur lesquels l'entreprise mise pour son développement futur (Baret, 2004). La carrière constitue une forme d'expression des objectifs de l'entreprise et de ses besoins en certains profils (Falcoz, 2004). Ces individus privilégiés par les entreprises, souvent appelés « noyau » ou « salariés centraux », constituent le vivier des hauts potentiels amenés à occuper les postes clés de l'entreprise. Ils bénéficient d'un plan de carrière qui allie formations et changements de postes permettant un enrichissement des connaissances, un développement de l'expérience et des performances (Iellatchitch et al., 2004). Les autres, situés à la « périphérie », font plus l'objet d'une gestion au cas par cas, voire pas de gestion du tout. Falcoz (2004) souligne que « l'âge, l'ancienneté et la durée minimale et maximale dans un poste » sont autant d'éléments qui contribuent à la représentation de la carrière dans une structure organisée.

On se retrouve donc avec deux notions temporelles importantes : l'âge requis pour entrer dans le poste et la durée de maintien dans celui-ci.

La carrière au sein d'une même entreprise va donc être marquée par diverses transitions plus ou moins longues entraînant un changement, inter segment ou non (Falcoz, 2004). Pour effectuer ces transitions - promotions, il va falloir que l'entreprise veille à former l'individu en amont, ou pendant la transition. On peut donc en déduire que la gestion des carrières dans une entreprise consiste en des actions de formation et des changements de poste amenant l'individu à être mobile à travers les différents segments. Elle « assure le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise » (Peretti, 2004, p 3). La formation et la mobilité sont donc deux composantes qui contribuent à la construction de la carrière avec une notion de temporalité déterminante pour l'entreprise aussi bien en terme d'âge que de durée de présence dans un poste (Falcoz, 2004). Dans le

déroulement d'une carrière, l'âge apparaît donc être un critère déterminant puisqu'il est retenu pour permettre l'accès aux divers postes proposés au sein de l'entreprise.

Par rapport à cette notion de temporalité qui nous amène à considérer l'âge et l'ancienneté comme facteurs déterminants pour l'entreprise dans la décision de faire évoluer un individu à travers les divers segments, on peut alors poser la question : l'âge amène-t-il une transformation dans la gestion des carrières aussi bien sur le plan de la formation que de la mobilité ?

## 2) la formation professionnelle

Les formations en cours d'activité, en cours d'emploi ou formation continue, ou encore formation sur le tas, sont des domaines pour lesquels la théorie du capital humain forme le paradigme de référence et les apports de Gary Becker et des modèles post-beckeriens sont considérables. L'idée de base est que la formation appliquée à un travailleur a un coût et qu'elle permet de développer sa productivité. Cependant, les savoirs se déprécient avec le temps et sont soumis à une loi de rendements décroissants. Ainsi, pour que la formation dispensée soit efficiente il faut que le coût qu'elle induit soit compensé par l'augmentation de la productivité de la personne formée et que celle qui supporte le coût, puisse obtenir un retour sur investissement dans un délai le plus long possible. Comme il s'agit d'une formation dispensée en cours d'activité, le financeur potentiel principal est l'entreprise, mais il peut également y avoir une participation de l'employé, voire de l'Etat dans certains cas bien précis. Le principal objectif de tout financeur, ou investisseur, c'est donc de pouvoir obtenir un retour sur investissement, bénéficier de la productivité générée par la formation qu'il aura financé soit de manière directe en faisant appel à des organismes externes, soit indirectement en effectuant la formation au sein de la structure.

La formation est nécessaire dans de nombreux cas de figure. Lors d'une mobilité interne, qui peut être soit verticale en accédant à un poste de niveau supérieur, soit horizontale pour un poste du même échelon. Dans les deux cas, une partie des compétences que la personne avait acquise dans son précédent poste ne lui sera plus utile (ex : guichetier qui passe conseiller n'a plus l'utilité de connaître les procédures de tenue d'une caisse, du comptage des espèces, des rapports avec les transporteurs de fonds...) et elle va devoir en acquérir de nouvelles afin d'être à même d'assumer ses nouvelles fonctions. En effet, l'expérience dans un poste n'est pas un parfait prédicateur des qualités de l'individu dans le poste qui lui est supérieur. Une partie de cette expérience est perdue lorsque les tâches sont différentes. Généralement, lors d'un changement de poste, l'entreprise va procéder à un bilan de compétences afin de savoir quelles sont les compétences possédées par l'individu et celles qu'il doit acquérir pour son nouveau travail, s'en suivra par la suite le choix d'opter pour une formation générale ou interne, voire les deux.

Il peut être nécessaire aussi de procéder à une actualisation des connaissances : dans ce cas la personne ne va pas quitter son poste mais c'est le contenu de son travail qui se modifie. Ce changement peut résulter aussi bien d'une modification de l'environnement extérieur et/ou des procédures internes à prendre en compte. Dans ce cas, la productivité de l'individu n'est pas forcément augmentée mais si l'entreprise n'effectue pas cette formation, elle en subira forcément les conséquences. La productivité de l'individu est maintenue et pas forcément développée (Lemistre, 2000). Cette actualisation des connaissances peut aussi résulter d'un enrichissement du poste soit verticalement par le biais d'un approfondissement ou un

perfectionnement des tâches accomplies, soit horizontalement par un développement de la polyvalence qui permet à un individu d'effectuer des tâches proche de son activité centrale. Ces procédures sont assez présentes et fréquentes dans les entreprises qui restructurent leurs activités et lorsqu'il y a des compressions de postes, des personnes peuvent alors se retrouver avec des tâches supplémentaires à accomplir, pour lesquelles elles doivent se former sans que cela ne débouche forcément sur un avantage salarial ou une position plus confortable au sein de l'entreprise.

La formation est donc nécessaire à divers niveaux et on peut la scinder en deux groupes :

- celle qui est nécessaire pour maintenir la productivité d'un individu et lutter contre l'obsolescence des connaissances
- celle qui est dispensée dans le but de permettre un développement des connaissances et donc de l'employabilité

On a dès lors deux objectifs différents qui apparaissent :

- la formation entretien
- la formation investissement

qui ne recouvrent pas pour les entreprises les mêmes objectifs en termes de rentabilisation et de degré de nécessité.

### 3) La mobilité

Une progression de carrière passe par une mobilité qui va générer l'abandon d'un poste au profit d'un nouveau. La carrière moderne ne s'entend plus forcément au sein d'une entreprise, mais plutôt à travers divers employeurs permettant ainsi de développer l'horizon d'opportunités aussi bien en terme d'emplois que de salaires.

Cependant, la mobilité entraîne diverses implications plus ou moins facilement réalisables :

- la mobilité externe : pour qu'un individu puisse se positionner sur le marché externe il faut que son profil intéresse les employeurs éventuels. Hors, la situation du marché du travail étant tendue avec un taux de chômage flirtant avec les 10 % de la population active, les offres sont réduites. En outre, passé un certain âge, les employeurs se font plus rares, comme en atteste les statistiques puisque à plus de 55 ans, un français sur trois est actif (Ministère de la cohésion sociale, 2006) et qu'un chômeur de plus de 50 ans a peu de chances de retrouver un emploi rapidement (Buffard, 2003),

- la mobilité interne : c'est un challenge qui se présente à l'individu car comme nous l'avons vu, il va devoir abandonner une partie de ses connaissances et en acquérir de nouvelles. Hormis cela, la mobilité interne peut entraîner une mobilité géographique, ce qui signifie pour les individus, la nécessité de se familiariser avec un nouvel environnement. De plus, le conjoint peut être amené à abandonner l'emploi qu'il occupe et au vu du marché du travail, il n'est pas forcément possible de retrouver un emploi. Pour exemple, un employé de banque âgé de 36 ans avait eu une proposition d'un poste hiérarchique plus élevé mais situé à plus de 200 Kms de chez lui. Sa conjointe détenant une officine ne pouvait pas le suivre et

l'augmentation proposée ne suffisait pas à compenser la perte d'activité. Il a alors pris l'option d'un temps partiel vu que son poste était réaménagé.

La mobilité nécessite toujours de la part de l'individu un abandon qui n'est pas toujours une étape facile et quelque soit l'âge, cela peut être vécu comme un véritable sacrifice qui doit donner lieu à des compensations. Pourtant, depuis de nombreuses années, bon nombre d'entreprises ne jurent que par la mobilité, comme c'est le cas au sein de l'INSEE où les personnes doivent changer de poste tous les 3 ans, alors même que le contenu de ce dernier a déjà connu des évolutions (Insee Marseille, IAE, 12/2006) et donc une remise en question. Cette nécessaire mobilité est une condition sine qua non à l'embauche des jeunes au sein des banques et les étudiants qui se destinent à ces métiers savent que leur carrière sera possible tant qu'ils seront mobiles. Bien souvent, la mobilité apparaît comme un frein au développement de la vie familiale et personnelle, et vice versa.

Si l'entreprise mise sur la mobilité pour la progression de carrière de ses employés, il y a des groupes qui vont alors se former car les possibilités de chacun ne sont pas identiques. Cela va conditionner la politique de gestion de l'entreprise car l'allocation des ressources humaines va en être modifiée.

#### 4) Gestion des personnels vieillissants

La gestion des carrières permet donc à un individu de progresser au sein d'une entreprise. On peut d'ores et déjà s'accorder à dire que cette évolution tant recherchée est forcément limitée dans le temps. Cependant, c'est la période à partir de laquelle elle va devenir moins efficiente, pour parfois disparaître complètement, qui est mal perçue par les individus, surtout si il leur reste encore de nombreuses années avant le départ à la retraite. Dans l'enquête TNS-Sofres (06/2004) les personnels interrogés estiment que les entreprises devraient adapter leurs procédures aux âges concernant la gestion des carrières (87 %) et les programmes de formations (73 %).

#### ***- formation et mobilité***

L'enquête de la Dares sur « les seniors et la formation continue » (2003) montre que la participation des individus aux actions de formation chute à partir de la tranche d'âge 45-49 ans. Parmi les individus de plus de 45 ans, l'approche d'un départ à la retraite diminue de 40 % les chances d'accéder à une formation. Ce déclin est amorcé aussi pour les cadres et les ouvriers de plus de 50 ans dont les taux d'accès « sont bien inférieurs à ceux de leurs cadets ». Il existe bien sûr des disparités suivant les secteurs, mais le trait commun qui ressort de l'étude, est qu'à niveau de qualification identique, les plus de 50 ans ont moins accès aux formations que les plus jeunes. Le fait que les anciens soient plus expérimentés, ne justifie nullement l'écart constaté, surtout que l'évolution des technologies peut entraîner des remaniements de tâches et de postes rendant alors obsolètes les savoirs (Dares, 2003). Un employé considéré comme un « pilier » peut alors devenir une « branche morte » dès lors que les politiques mise en œuvre en terme de formation et de mobilité pour ne citer qu'elles, ont des faiblesses (Peretti, 1999).

De nombreuses études ont mis en avant des disparités dans la dispense de formation en fonction de l'âge. Or, la formation est incontournable dès lors qu'il s'agit de maintenir l'employabilité d'une personne mais il ne s'agit pas non plus de former pour former. Il faut

bien sur mettre l'accent sur l'objectif à atteindre et l'adaptation de la formation en fonction de la population concernée, de ses attentes et de ses capacités d'apprentissage (Peretti, 1999).

Cependant, le facteur temps est important car il faut rappeler que le développement du capital humain spécifique est un investissement pour l'entreprise est qu'elle souhaite pouvoir le rentabiliser sur le long terme. E.P Lazeart a mis en avant dans ses hypothèses une règle relative à l'âge obligatoire de départ à la retraite faisant qu'une entreprise n'a aucun intérêt à former du personnel si ce dernier est amené à partir prochainement, en sachant que la notion de proximité d'un terme est propre à chaque entité. Le fait que la France soit le pays d'Europe où le taux de formation des plus de 50 ans est le plus faible illustre bien une application de cette conception de rentabilisation, renforcée par l'image que les seniors ont plus de difficultés à assimiler de nouvelles méthodes et qu'ils sont réfractaires au changement, ce qui rend l'augmentation de la productivité et l'efficacité de la formation plus aléatoires. L'acceptation mutuelle qui faisait admettre par chacune des parties employeur, salarié et représentant syndical, que passé 50 ans toute action de formation n'était guère possible (Gaullier, 1994) a certainement contribué aux constats que l'on peut faire aujourd'hui.

Un responsable RH du Groupe Banque Populaire avançait que le véritable enjeu réside dans la gestion des compétences. Si ce pari est réussi, selon lui pas de problème de gestion des âges mais pour cela, il faudrait « une véritable révolution culturelle : les salariés ne sont pas assez habitués à prendre en charge leur employabilité. » Cela dit, comme l'a exprimé Livian (2004), les itinéraires d'emploi restent tout de même soumis aux possibilités offertes par l'employeur et si un employé n'a pas accès à la formation aux mêmes conditions que d'autres, difficile pour lui alors de maintenir son employabilité. Dans les statistiques de formation des banques, celles-ci sont majoritairement ouvertes au moins de 40 ans. La révolution culturelle est également à faire au niveau des entreprises pour que les accès à la formation, permettant une meilleure employabilité, soient ouverts à ceux et celles qui en expriment le souhait.

#### **- *perspectives aléatoires***

La population des 30-40 forme le cœur de l'entreprise et à cet égard, bénéficie des meilleurs traitements (50 % des avis recueillis) tels que hausse de salaire, évolution professionnelle, formation et développement des compétences (TNS SOFRES, 2004). Passé cette tranche, les possibilités déclinent, et restent alors reconnaissance et sécurité de l'emploi, « d'où, bien sûr, la prise de distance maintes fois observée chez les quinquagénaires, mais aussi une certaine désillusion qui gagne les quadragénaires » (TNS SOFRES, 2004). Au sein des entreprises, il est à noter que les arrêts longue maladie sont en croissances depuis 5 ans pour les personnes de + 55 ans (Garat, 2005) alors même qu'il est reconnu que les capacités de récupération et la santé sont encore optimales.

#### **- *conclusion***

Ces diverses études et constats mettent en relief toute l'importance de la formation professionnelle souvent négligée dès lors que les individus franchissent un certain cap. De fait, avec peu ou sans formation, les possibilités de mobilité et d'évolution sont nettement réduites, et l'âge est un facteur aggravant (Hutchens, 1988). La plupart des pratiques de GRH vont alors se baser sur l'existence d'une situation bloquée dont l'issue ne peut être que le départ de l'entreprise de manière anticipée ou lors de la prise de la retraite (Peretti, 1999).

## E) CONCLUSION

Ces diverses pratiques constituent des règles non écrites qui font avancer l'âge de la fin de carrière puisqu'il est constaté que « la fin des promotions et des formations arrivent au moins cinq ans avant l'âge potentiel de départ » (Gauillier, 1994, p14). L'entrée dans la tranche d'âge 50-55 ans va générer toute une série de non mesures, entraînant un accès plus restreint aux actions de formation et un maintien dans le poste occupé beaucoup plus long que le temps d'affectation dans les postes précédents ou en comparaison avec des collaborateurs positionnés sur des postes équivalents (Tremblay, 1992). L'étude de la DARES (2002) met d'ailleurs en avant un lien fort entre formation continue et promotion.

Aujourd'hui, il y a une prise de conscience de la nécessité de changer les choses mais seulement 10 % des entreprises interrogées lors de l'enquête de la Tns-Sofres reconnaissent avoir mis en place une gestion spécifique des seniors. Hors la population française, et les actifs, connaissent une augmentation de l'âge moyen et « les contradictions entre les stratégies de gestion de l'emploi des entreprises et les réalités démographiques » (Peretti, 1999, p38) sont pourtant mises en avant. Malgré les nombreux écrits présentant les risques d'une «élimination des salariés âgés » (Guillemard, 1993, la plupart des entreprises continue à se séparer d'eux. Dans l'enquête TNS-Sofres (06/2004), un interviewé faisait d'ailleurs une remarque intéressante « Moi, j'ai pas hâte de passer senior : faut voir comment ils traitent les vieux dans l'entreprise. C'est pré-retraites et compagnie. Je trouve pas ça très rassurant sur la façon dont on risque d'être regardé plus tard ».

Il ne faut pas confondre la notion de rentabilité et de rendement, alors même que pour la mesure du premier il faut une notion importante qui est celle du prix (*Revue des affaires sociales*, débats, 1994). Dès lors que l'on raisonne en rentabilité, il faut être capable de savoir quel est le rapport coût/production d'un individu, hors la rentabilité est une notion bien souvent globale. La notion de rendement elle repose plus sur la capacité d'une personne à réaliser son travail dans un volume horaire bien définie et ce rendement va varier constamment du fait de nombreux facteurs liés au travail lui-même, mais aussi à l'environnement et à la personne. Tous les individus qui travaillent auront la sensation le soir d'être parvenus ou non à réaliser de nombreuses tâches, à s'être « bien avancé dans son travail » ou d'avoir « abattu beaucoup de boulot » ou au contraire de n'avoir rien pu faire. Cette sensation peut aussi bien relever de facteurs objectifs ou subjectifs, que de faits conscients ou non (téléphone qui sonne, documents à rechercher et mal classés, fatigue plus grande un jour...). Dès lors que l'on observe ces deux éléments : rentabilité et rendement sous cet angle, on perçoit toute la difficulté à dire que passé un certain âge, une personne n'offre plus de perspectives intéressantes pour l'entreprise.

Le mode de fonctionnement basé sur une exclusion de la main d'œuvre vieillissante, que cela soit par l'utilisation des formes de cessation anticipée ou par une exclusion des systèmes de gestion de carrière, n'est pas optimal pour l'entreprise et les individus. En partant du principe que chaque personne a un potentiel qui peut être maximisé si il peut s'exprimer dans un environnement qui lui est propice, il apparaît alors nécessaire de bien cerner les attentes et potentiels de cette main d'œuvre qui est tout de même spécifique. Il faudra tenir compte du fait que les plus anciens ont été baignés dans des représentations souvent stéréotypées, ce qui fait que l'entreprise risque de se retrouver face «à des attitudes et des visions qu'elle a elle-même contribué à développer par ses pratiques passées ». (Guérin et Saba, 2003).



Il peut être intéressant d'envisager la mise en place de systèmes qui permettent le maintien en emploi des salariés les plus âgés dans des conditions similaires ou au moins proches des autres employés. Pour cela, il va falloir lutter contre un avenir peut porteur d'opportunités mais aussi, contre la culture de la préretraite (Guérin et Saba, 2003) qui existe aussi bien chez les employés que les employeurs. Les enjeux que représentent cette population, face à une pénurie de main d'œuvre annoncée dans certains domaines d'activités, mais aussi car sa proportion tend à augmenter, vont nécessiter une stratégie qui emmènera de nombreuses transformations.

### III : PRATIQUES D'ENTREPRISE ET PERSPECTIVES

#### A) L'extinction des préretraites

##### 1) la remise en cause des dispositifs publics

Avec un taux d'emploi des plus de 50 ans parmi les plus faibles d'Europe, la Communauté Européenne a incité notre gouvernement à mettre en place des actions visant à améliorer la situation des « seniors ». Cet impératif est venu renforcer l'urgence de revoir les dispositifs de préretraite qui génèrent des coûts importants pour la collectivité. En outre, les Pouvoirs Publics ont pris conscience de la nécessité de lutter contre l'image véhiculée par les « seniors » au travail afin que celle-ci se rapproche de celle des jeunes retraités de 60 ans actifs, dynamiques et acteurs de l'économie, ceci dans le but de lutter contre le chômage des plus âgés.

Pour répondre à cette nécessité de développer l'emploi des « seniors » mais aussi de contribuer à leur maintien dans les entreprises, les Pouvoirs Publics ont opté pour une réduction des possibilités d'accès aux préretraites pour n'en laisser subsister que trois :

- la cessation anticipée concernant certains salariés aux emplois ayant une forte pénibilité et/ou ayant commencé à travailler très jeunes (CATS), mais aussi pour ceux ayant été confronté à de l'amiante (CAATA),
- la convention d'allocation spéciale du fonds national de l'emploi (AS-FNE) qui est un dispositif de préretraite totale liée aux licenciements. Elle concerne les personnes de minimum 57 ans, qui sont licenciées économique sans le bénéfice de mesures de reclassement. Fin 2003, on dénombrait 31973 allocataires (Garat, 2005) alors que ce système concerne principalement les PME ou les entreprises en grandes difficultés ou situées dans des environnements fragilisés.

A l'instar d'autres pays européens, la France s'est aussi engagée dans la voie du cumul emploi – retraite, comme cela est déjà le cas pour certains corps de métier comme les militaires. Le principe est de pouvoir permettre à un retraité de continuer à travailler soit à temps plein ce qui entraîne une suspension de la liquidation des droits mais une continuité dans le calcul des trimestres (Garat, 2005), soit de travailler à temps partiel et la retraite vient en complément des revenus sans que le total ne puisse dépasser le précédent salaire.

Ces dispositifs visant à limiter les recours aux préretraites ne sont pas les premiers. Au début des années 90, les Pouvoirs Publics vont favoriser les mesures visant à conserver les plus anciens en emploi (Gauillier, 1994), sans pour autant limiter les possibilités d'accès aux dispositifs de préretraites.

## **2) la baisse des préretraites et états des lieux**

Après le succès connu par les diverses formes de préretraite qui auront entraîné un pic de départs en 1997 avec 238.677 bénéficiaires, le niveau ne cesse de décroître pour atteindre en 2003 le nombre de 120.000 bénéficiaires (Garat, 2005). Au vu des conditions d'accès plus restrictives aux préretraites publiques et à la mise en place de la contribution à la charge des entreprises pour les préretraites « maison », ce nombre devrait continuer à baisser, sans pour autant faire disparaître aux yeux des employeurs, les divers avantages que représentent le fait de se séparer des salariés les plus âgés. D'ailleurs, une enquête de la DARES met en avant que les préretraites ne sont qu'une facette de la relation âge-emploi. En effet, les plus de 50 ans représentaient en 2002, 8 % des départs hors retraite, et ils étaient plus de 500.000, à être hors du marché du travail tout en n'étant pas retraités. Ils viennent compléter les 380.000 chômeurs du même âge dispensés de recherche d'emploi, indemnisés jusqu'à leur retraite effective.

Les restrictions en matière d'accès aux dispositifs publics, comme la taxation des procédures privées, ne seront jamais des freins suffisants pour que les entreprises renoncent au levier de gestion que constituent les plus anciens. Ce qu'il convient de poser, c'est comment faire pour concilier les objectifs de l'entreprise avec les profils des salariés pour ne pas faire une gestion aveugle coûteuse aussi bien par les personnes qui s'en vont, que par les répercussions sur celles qui restent.

### **B) LES MESURES D'AGE**

#### ***1) Leur maintien***

Il est tout à fait pensable de dire que les entreprises continueront à utiliser les mesures d'âges car socialement parlant, ce sont les mesures qui permettent une gestion du personnel sans créer trop de contestations sociales. Utiliser l'arme des préretraites ou autre système visant à se séparer des salariés les plus âgés en offrant compensation et avantages divers, reste une disposition facile pour mettre en application des réformes. En période de difficultés ou quand une réorganisation peut s'avérer nécessaire, il est plus aisé pour une entreprise d'opter pour le départ anticipé à la retraite plutôt que le licenciement, surtout que la première option permet d'embaucher si nécessaire en parallèle. En outre, les plus anciens ayant l'image de personnes réfractaires aux changements, en cas de mise en place de nouvelles procédures, se séparer des salariés les plus anciens apparaît dès lors comme une levée de bouclier.

Si l'on se détache des facteurs conjoncturels qui portent leur lots de mesures d'emplois, il ne faut pas perdre de vue que les entreprises sont dans une logique de rationalisation de leurs ressources, que la recherche d'économies d'échelles est importante pour maintenir un niveau de compétitivité dans le cadre de la mondialisation. Dès lors qu'il s'agit d'une gestion des ressources, on peut être en mesure de penser que les mesures d'âges perdureront et que ce sont plus leurs modalités qui vont varier, que leur existence (Gaullier, 1994). En outre, tant que la productivité sera évaluée par rapport à la masse salariale (Gaullier, 1994), il n'y a aucune raison que les mesures d'âges disparaissent puisque l'image même véhiculée par les travailleurs vieillissant, est un manque de productivité. L'intérêt autre de maintenir une gestion des âges débouchant sur des préretraites anticipées, c'est que cela évite à avoir se poser les questions de reconversion, de maintien d'un développement de carrière avec les

implications organisationnelles au niveau chaîne de mobilité que cela suppose (Gaullier, 1994).

Si l'on considère la masse salariale dans son ensemble, il faut reconnaître que les entreprises n'ont guère de marges de manœuvres à leur disposition. Que cela soit par la nécessité de réduire les coûts, de moderniser une chaîne de procédures, ou de réformer des pratiques, le réflexe revient à choisir parmi la population des salariés les plus âgés, les individus qui devront quitter l'entreprise. En outre, comme la plupart du temps les négociations sont avantageuses pour la personne qui part, chacune des parties y trouve son compte puisque le consensus social entre en jeu. Ce n'est pas tant le fait qu'il y ait des mesures de cessation anticipée d'activité qui soit répréhensible, c'est plutôt au niveau du choix des individus qu'il y a matière à améliorer les pratiques, mais aussi et surtout, sur la façon dont les individus vont achever leur vie professionnelle avant de quitter la vie active.

## **2) Leurs inconvénients**

Le facteur travail, dans la décision de garder ou non un travailleur âgé, semble bien souvent évacué, de même que les antécédents de la personne (*Revue des affaires sociales*, débats, 1994). Depuis de nombreuses années, des écrits mettent en garde sur le départ massif des personnes à la retraite et sur les conséquences sociales des départs anticipés. Des politiques de gestion des salariés basées sur l'âge, et donc la date de naissance des individus, présentent plusieurs inconvénients, dont le premier est lié à la globalité. Ainsi, cela peut entraîner une désorganisation de la production (Gaullier, 1994) si les individus sont invités à partir sans tenir compte de leur fonction, de leur contribution au fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Si les départs anticipés de personnes avant un certain âge peut présenter à court terme un intérêt par la souplesse qu'ils procurent, ils peuvent gêner l'application de politiques de gestion visant à motiver (Gaullier, 1994), notamment les employés cœur de cible. Pour pallier les effets des mesures d'âges, l'entreprise devra alors redoubler d'effort pour rester attractive auprès des profils recherchés. Les DRH sont conscientes de la perte de compétences et de l'impact sur les opportunités de carrières pour les âges intermédiaires. Diverses mesures ont déjà été envisagées et partiellement mises en place telles que le suivi personnalisé (59 %), la transmission des savoirs et la gestion spécifique des fins de carrière (32 %) laissant en place les inégalités de part leur faible utilisation (Tns-Sofres, 2004).

Une politique de gestion des salariés âgés qui viserait à s'en séparer de façon massive, en période de faible recrutement, ferait reporter le poids de la production sur la tranche intermédiaire qui serait la plus sollicitée, alors même que ses possibilités de développement de carrière seront vite limitées. Une forte proportion de personnes dans une tranche d'âge entraînerait inévitablement un effet de saturation du marché interne puisque les possibilités de carrières offertes concerneraient dès lors un nombre important d'individus qui subirait plus ou moins la concurrence externe au niveau des ports d'entrées. Les promotions internes seraient du coup rapidement saturées (Gaullier, 1994).

## **3) Conclusion**

Les mesures d'âge, comme tout outil de gestion, ne sont pas à diaboliser car elles constituent un moyen utile et pratique à disposition des entreprises. Comme tout système, pour qu'il soit efficace et efficient, il faut en mesurer toutes les conséquences et limiter son utilisation à des

cas bien précis. Ce qui risque de compliquer la tâche des entreprises, c'est qu'elles vont devoir composer avec une population dont la moyenne d'âge va s'élever, dont la durée du travail va s'allonger, et auprès de laquelle l'image de la préretraite est positive. Il ne faut pas perdre de vue que ce sont près de trente années de dispositifs et de pratiques diverses qu'il va falloir faire oublier. Il va falloir modifier l'image qu'a chacune des parties concernées, de l'individu au travail et de la façon dont son activité doit se terminer.

### C) STRUCTURE DES AGES ET DES SALARIES

Les pratiques de cessation anticipée d'activité font que l'âge moyen de départ en préretraite, ou autre, débute à 55 ans. Là où il y a dysfonctionnement, c'est au niveau de la gestion des personnels vieillissants alors qu'ils ne sont pas encore partis, ou même en instance de partir de l'entreprise. Il a été vu supra que de nombreux facteurs entraînent en ligne de compte et que l'image véhiculée par les plus anciens n'était pas neutre, or, les entreprises vont devoir compter dans l'avenir avec une population salariée dont l'âge moyen va progresser.

#### ***1) Une entrée plus tardive sur le marché du travail***

Un des premiers facteurs à prendre en compte, est l'âge d'entrée des plus jeunes sur le marché du travail. Le niveau de chômage, les faibles perspectives d'emplois amenant une concurrence accrue entre les candidats, ainsi qu'un niveau de salaire qui a été abaissé, font que l'avenir professionnel est incertain. Ces facteurs, conjugués avec des offres plus larges en terme d'éducation, ont incité les jeunes à poursuivre leurs études plus longtemps. Cette accroissement du temps de scolarité a eu pour effet d'entraîner « un recul de l'âge dans la vie active » (Peretti, 1999, p 38). Ainsi, suivant un rapport de l'OCDE (1999), le taux des jeunes de 18 ans encore en scolarité s'élevait à 67 % en 1997 (contre 50 % en 1994). L'âge moyen d'entrée dans la vie active est passé de 18,3 ans en 1969, à 21,7 ans en 1997 et 22 ans en 1998. De façon évidente, il est aussi mis en avant que plus les études sont longues, plus l'âge moyen est élevé.

En outre, devant l'incertitude du marché du travail mais aussi parfois à un manque de conviction dans les parcours suivis, il n'est pas rare que des jeunes changent d'orientation en cours d'études. Ainsi, sur une classe de BTS Banque de 12 élèves, la majorité a plus de 23 ans et a déjà suivi une ou deux années de formation avant d'intégrer ce nouveau cursus. Deux ont passé les 25 ans et sont mères. Les changements de formation ont été fait surtout par opportunisme puisque le secteur bancaire est celui dont les niveaux d'embauches sont les plus élevés depuis le début des années 2000.

#### ***2) l'obligation de travailler plus longtemps***

La loi Fillon du 21/08/2003 a posé les bases des futurs retraites en ne modifiant pas l'âge de départ légal, mais le nombre d'annuités de cotisations nécessaires pour obtenir la retraite à taux plein. Cette augmentation du nombre d'annuité se fera progressivement pour atteindre le nombre de 42 dès 2020. La majorité des actifs aujourd'hui seront donc concernés par cette mesure et une personne âgée de 45 ans aujourd'hui, pour peu qu'elle ait commencé à travailler à 25 ans, pourra prétendre à la retraite à taux plein à 67 ans.

Cette loi a des conséquences non négligeables pour l'entreprise car les personnes vont devoir travailler plus longtemps pour obtenir le nombre d'annuités nécessaires pour prétendre à la

retraite à taux plein, et en tenant compte du 1<sup>er</sup> facteur, la population salariée encore en activité dans les entreprises, dépassera de plusieurs années l'actuel âge de la retraite fixé à 60 ans. Autre point important à ne pas négliger, c'est le fait que les salariés devront eux aussi envisager une durée de travail plus longue que ce qu'elle n'est actuellement.

### ***3) la nécessité de travailler plus longtemps***

A l'heure actuelle, on met en avant que les mesures d'âges telles qu'elles ont été utilisées jusqu'à présent n'étaient pas justes car hormis le fait qu'elles pouvaient priver les entreprises de personnes ayant de forts potentiels, elles empêchaient ceux qui souhaitent encore travailler de pouvoir le faire.

La mise en place de la loi Fillon, entraîne de manière mathématique un allongement de la durée de l'activité, mais il ne faut pas perdre de vue que cette initiative ne va résoudre que partiellement le problème lié au financement des retraites. A l'heure actuelle, d'après divers articles financiers consacrés à l'épargne retraite, une personne qui a 40 ans aujourd'hui peut escompter toucher de sa retraite légale environ 40 % de son salaire. Comme les systèmes de retraites complémentaires sont pour la plupart en difficultés (exemple de l'ARCCO), les possibilités financières des futurs retraités ne seront pas à la hauteur de celles existantes actuellement. Ce sont ces prévisions qui ont incité les pouvoirs publics à favoriser l'épargne salariale d'entreprise et à mettre en place le PERP (Plan d'Epargne Retraite Populaire).

Cet aspect n'est pas à négliger car plusieurs personnes risquent d'être concernées au moment de prendre leur retraite, ce qui peut les inciter à continuer de travailler pour maintenir un niveau correct de revenus. Les nouveaux dispositifs permettant le cumul emploi-retraite apparaissent dès lors sous un jour nouveau. Mais est-ce que cela sera seulement possible au vu des pratiques de gestion des plus anciens encore en vigueur au sein des entreprises ?

### **4) La pénurie de main d'œuvre**

De nombreux écrits et études ont annoncé une pénurie de main d'œuvre et une concurrence accrue entre le public et le privé pour les diplômés du supérieur vu que ces deux secteurs vont connaître des départs massifs à la retraite d'ici 2010.

Une étude récente (futuribles, 2006) a mis en avant qu'il y aurait bien quelques tensions marginales mais que globalement il n'y aurait point de pénuries. Selon leurs calculs, le nombre de jeunes diplômés sortant du système éducatif sera supérieur aux besoins d'embauches des entreprises en se basant sur les départs à la retraite, dont tous ne seront pas remplacés. Là où les tensions risquent d'apparaître, c'est au niveau de certains profils de diplômés, mais à charge pour les entreprises de réapprendre à fonctionner avec un marché interne à ports d'entrées limités en recrutant les profils disponibles aux postes adaptés et en mettant en œuvre chaîne de mobilité et formations.

### **5) Conclusion**

Actuellement, « la gestion des âges semble être vécue davantage comme une contrainte que comme une opportunité ou un atout », résume Muriel Humbertjean, directrice générale adjointe de TNS Sofres. Cependant, les entreprises vont devoir repenser leur gestion des carrières en tenant compte des divers facteurs influençant le profil de la population salariée, et ceci assez rapidement car les effets se présenteront bientôt (Gauillier, 1994). Il va devenir

certainement complexe de devoir gérer une population qui va travailler plus longtemps dans l'entreprise car cela va nécessiter un flux régulier d'embauches afin d'éviter d'avoir des pyramides des âges en « champignon » ou « pelote de laine ». Même si l'entreprise conserve des outils de gestion passant par des cessations anticipées d'activités, celles-ci ne pourront plus intervenir trop tôt car les individus vont devoir cotiser plus longtemps pour obtenir leur retraite à taux plein. Dans un environnement où tous les prix augmentent régulièrement, on peut facilement penser qu'il sera économiquement difficile pour les personnes d'accepter des mesures d'âge trop précoces. On se dirige donc vers une période où le recours aux cessations anticipées d'activité pour les plus âgés vont se réduire (Insee, 2006)

#### IV : LE MAINTIEN EN EMPLOI DES SENIORS

##### A) Le choix

On a souvent reproché aux mesures d'âge d'être globales dans leur application sans tenir compte des profils des individus concernés. Cependant, il faut tenir compte du fait qu'il peut s'agir d'une volonté de l'entreprise qui ne répond pas seulement à des considérations financières ou de rajeunissement de la pyramide des âges. Comme pour un recrutement où l'entreprise fait un choix en fonction de ses besoins, il peut être envisagé qu'il y aient d'autres motivations derrière les propositions massives, ou pas, de départ anticipé à la retraite.

##### 1) Connaissances utiles ou compétences

Dans bien des domaines, le maintien en emploi des plus anciens est une nécessité car leur expérience est incontournable que cela soit sur le plan de la sécurité (BTP notamment), de l'utilisation de certaines machines anciennes (presse) ou encore de la formation des nouveaux lorsque les dispositifs publics sont peu développés. Un responsable RH d'une entreprise spécialisée dans l'entretien des chauffages et VMC indiquait que les plus anciens formaient les plus jeunes sur l'entretien et la réparation de modèles de chaudières plus fabriqués, mais aussi sur diverses tâches non enseignées dans les cursus de formations professionnelles. Ainsi, dès lors que le système éducatif présente des faiblesses, et que seule la formation « sur le tas » permet d'être opérationnelle, les plus anciens ont leur place.

Cependant, toutes les activités n'entrent pas dans ce cadre et l'ancienneté n'est pas forcément le symbole du savoir faire et de l'expérience. Comme le souligne justement Gaullier (1994, p 29), une personne qui répète les mêmes gestes pendant sa carrière alors qu'il suffit à un nouveau entrant quelques semaines pour les acquérir, peut on appeler cela de l'expérience ? En ergologie, il est d'usage de ne pas considérer l'activité qu'est le travail sous le seul angle de la pratique, mais d'y inclure tous les autres facteurs liés à la capacité humaine d'appréhension de l'environnement et des interactions qui en découlent. Le cas d'une fromagerie en fournit une parfaite illustration. Cette entreprise avait licencié une ancienne employée qui retournait les fromages depuis plusieurs années, estimant que la tâche était suffisamment simple pour être effectuée par une machine ou une apprentie. La chute des ventes qui s'en est suivie a motivé l'entreprise à faire revenir la personne pour trouver une réponse. En fait, l'expérience permettait à cette personne de savoir quel fromage retourner ou pas, ce qui jouait sur sa qualité. Pourtant, rien ne pouvait porter à croire que ce simple geste mécanique pouvait entraîner autant d'implications pour l'entreprise.

Cet exemple invite donc à plus d'analyse sur le travail des personnels vieillissants dès lors que leur ancienneté dans leur activité apparaît dans une répétition des gestes, semblant plus

relever d'un automatisme que d'une chaîne de réflexion. Il convient dès lors de plus s'intéresser à un bilan des connaissances qu'à un bilan des compétences, car si tout le monde a les compétences pour retourner un fromage, la connaissance elle permet de savoir quel est le meilleur moment.

Ceci peut nous amener bien sur à identifier des individus qui au sein de leur activité en sont à un stade de pure exécution mécanique et, suivant le salaire versé, il peut être nécessaire de le rentabiliser. L'entreprise peut alors opter pour une réorientation de carrière si elle estime que les connaissances de l'individu peuvent encore lui être utile et que sa motivation est suffisante, ou proposer une cessation anticipée d'activité. Il serait en effet dommage de ne pas conserver un individu dont l'ancienneté est au contraire un gage de valeur ajoutée pour l'entreprise <sup>(6)</sup>.

## 2) La mémoire de l'entreprise

Un point important qu'il faille souligner dans le non maintien des plus anciens en emploi et la volonté de ne pas conserver une mémoire de l'entreprise et de ses pratiques (Gaullier, 1994). Après de nombreuses années où la culture d'entreprise était mise en avant, une tendance a fait jour dans les entreprises où différentes politiques de gestion ont été mises en œuvre afin de ne pas conserver une mémoire de l'histoire de l'entreprise.

L'expression « faire et défaire c'est toujours travailler » trouve sa pleine mesure auprès des anciens qui ont vu défiler dans leurs entreprises des mesures successives, de nouvelles formules reprenant des concepts anciens. Un des exemples intéressant pour illustrer ceci est la découverte de la GRC en mercatique : Gestion Relation Client (ou CRM : customer relation managment), qui décline toute une série d'attitudes pour s'occuper de la clientèle, car les entreprises découvrent (ou redécouvrent ?) qu'elles ont des clients à gérer. Or ces démarches, sous un autre nom, étaient en vigueur vers le milieu des années 80 (cercles de qualités, segmentation etc...). Si les politiques de gestion des entreprises sont des mesures successives qui reprennent parfois d'anciennes formules (notamment à chaque changement de direction), on comprend dès lors pourquoi il y a une volonté de ne pas conserver ceux qui ont la mémoire des événements, mais aussi pourquoi les seniors ont l'image de personnes réfractaires aux changements. Pourtant, l'utilisation de cette mémoire des plus anciens permettrait peut être de ne pas réutiliser des outils qui n'avaient pas fait leurs preuves déjà dans le passé.

## B) LES PROPOSITIONS EXISTANTES & CRITIQUES

Le maintien en emploi des plus âgés est un problème qui a fait réellement jour lorsque l'effet conjugué du taux d'inactivité des plus anciens et des menaces pesant sur le régime de retraite par répartition a poussé Bruxelles à demandé à la France de prendre des mesures rapidement.

De nombreuses solutions ont été mise en avant pour aider les entreprises à composer avec leurs salariés les plus âgés, et notamment pour celles qui n'auraient pas anticipé une restructuration de leur pyramide des âges en ayant recours aux départs anticipés pour recruter des plus jeunes.

(6) Hutchens (1988): « some jobs may require kinds of knowledge that can come only with experience. Thus, ins some situations the old worker's choice set could be broader than the young worker's ».

A ces dernières, s'offrent deux solutions :

- augmenter les effectifs (Peretti, 1999) en effectuant des recrutements de personnes jeunes et en laissant les départs naturels se faire. Cette solution est financièrement peu envisageable surtout en période de faibles opportunités économiques ou d'automatisation des tâches,
- rentabiliser la main d'œuvre puisque la solution réduction des coûts n'est guère envisageable car socialement dangereuse. Cette rentabilisation ne peut être que bénéfique vu que le vieillissement annoncée de la population salariée sur la période 2005-2010 et les quelques tensions au niveau de la main d'œuvre qualifiée vont de toute façon rendre difficile toute embauche supplémentaire en l'absence d'une réelle justification économique.

La piste de la rentabilisation de la main d'œuvre, analysée par Peretti (1999), concerne « la formation, l'organisation du travail, l'aménagement des temps de travail et les rémunérations » (p 44). Ce qui rejoint la plupart des autres formules préconisées.

### 1) la formation

La compétence des salariés est fortement liée à la formation dont ils ont bénéficié tout au long de leur carrière et c'est leur capacité à réaliser correctement leur tâche qui va conditionner leur rendement et par conséquent, leur rentabilité. Il est donc important, pour la rentabilité globale de l'entreprise, qu'elle veille à maintenir le rendement et la rentabilité de ses salariés, et la formation est un des outils, à condition qu'elle soit correctement utilisée. La formation est une donnée importante car elle contribue, certes, à développer les connaissances mais elle permet aussi un maintien à un niveau nécessaire pour lutter, surtout dans les postes très évolutifs, contre l'obsolescence des savoirs (Guérin et Saba, 2003)

Pour qu'une formation soit efficace, il faut déterminer son intensité et la théorie du capital humain permettrait de mieux déterminer les personnes à former et dans quelle proportion (Blanchet, 1994). A chaque âge et au cours de la vie active, l'individu doit procéder à des arbitrages entre formation et production afin de s'assurer que toute formation supplémentaire lui permettra d'améliorer sa production, et donc de bénéficier des avantages qui en découle. Arrivera un moment où l'individu qui estime avoir accumulé suffisamment de savoir, se contentera alors de son activité de production (Blanchet, 1994), ce qui lui permet aussi d'effectuer son travail dans un certain confort moral que prodigue l'expérience dans la réalisation des tâches. En outre, arrivera un moment aussi où l'entreprise estimera qu'il n'est plus nécessaire de former un individu, surtout s'il arrive d'un âge proche de la retraite. Faire de la formation accrue en se basant sur l'âge, comme pour les départs, ne reviendra qu'à proposer à une population hétéroclite, une remise en cause du capital humain spécifique acquis par l'apprentissage de nouvelles techniques par exemple. Hors chaque individu est plus ou moins disposé, plus ou moins capable à accepter une partie de remise en cause de son savoir et à s'investir dans un renouvellement des compétences, qu'il soit jeune ou moins jeune.

Du point de vu de l'entreprise, la formation continue est un élément important du maintien ou du développement des connaissances de ses employés et la loi stipule, dans les entreprises de +500 salariés, que le budget formation doit être équivalent à 1,5 % minimum de la masse salariale. Former les plus anciens peut permettre de maintenir leurs connaissances au niveau nécessaire pour le poste occupé, mais aussi de développer les savoirs afin de leur permettre soit de postuler sur un autre poste, soit de développer les tâches qui leurs sont dévolues. La



faible mobilité des plus anciens, ce qui n'est pas forcément le cas chez les plus jeunes, permet d'envisager une rentabilisation plus sûre de l'investissement (Guérin et Saba, 2003). Reste à évaluer jusqu'à quelle période il peut être viable pour une entreprise de former une personne amenée à partir à la retraite. Cela pourrait donc nécessiter d'estimer quel supplément de travail fourni et sur quelle durée sont nécessaires pour amortir l'investissement réalisé dans la formation. Ce pose dès lors la problématique de l'estimation du rendement d'un individu par rapport aux tâches qui lui sont confiés car contrairement à une machine dont on connaît le rendement, un individu au travail connaît des phases de ralentissement comme des phases optimales et surtout, interagit beaucoup plus avec son environnement. Dans la notion de travail, les directions se basent souvent sur le travail prescrit et le travail réalisé pour estimer la productivité d'un individu, hors il existe tout un flottement d'éléments qui peuvent venir perturber au quotidien l'activité. En outre, il n'est pas rare non plus d'avoir des entreprises qui vont reprocher aux individus leur faible investissement lorsqu'ils se contentent de réaliser le travail prescrit... Le faire « plus », considéré aussi comme une forme de « pression », fait que la souffrance morale au travail est de plus en plus présente aussi bien chez les plus anciens que chez les jeunes. D'ailleurs, Volkoff a mis en avant le fait qu'un travail « usant » fera vieillir prématurément les personnes concernées ce qui fait que le vieillissement au travail n'est pas seulement une question d'âge, mais aussi de contenu de poste.

En outre, tous les salariés ne sont pas forcément enclins à suivre des formations et comme le soulignent Guérin et Saba (2003), pour certains cela génère un sentiment de retour à l'école.

## 2) l'organisation du travail

London et Stumpf en 1982 (in Guérin et Saba, 2003) parlent d'une planification de carrière de la part de l'individu, comme le Directeur de la banque nommé supra l'envisageait. L'initiative revient à l'individu qui doit connaître ses forces et ses faiblesses, et en fonction des possibilités de carrières offertes par l'entreprise, se fixer des objectifs et une stratégie pour y parvenir. Divers outils sont à disposition de l'employé pour permettre une telle solution et certaines entreprises y participent par le biais notamment des entretiens annuels d'évaluation. Pour cela, il faut aussi que l'entreprise puisse favoriser le déroulement d'une telle pratique (Guérin et Saba, 2003), notamment par une gestion équitable des carrières entre les individus.

Cependant, comme le souligne Livian (2004), les itinéraires d'emplois sont conditionnés par les possibilités structurelles de l'entreprise et il ne faudrait pas qu'il y ait une discordance entre les possibilités affichées et ce qu'il est possible de faire pour les individus, surtout passé un certain âge. L'intérêt d'une telle procédure est lié au fait que c'est l'employé qui fait la démarche de l'auto-évaluation pour voir ensuite, avec un responsable, les opportunités possibles offertes par l'entreprise. Il peut être dès lors intéressant d'envisager au sein de l'intranet d'une entreprise, une rubrique bilan de compétence que les individus pourraient compléter afin d'avoir une première estimation de leurs potentiels. La principale limite est dans l'estimation car les critères doivent être communs à l'employeur et à l'employé afin qu'il n'y ait pas un trop grand décalage entre ce qu'un estime pouvoir faire et ce que l'autre juge être une force ou une faiblesse.

## 3) L'aménagement du temps de travail

Diverses études ont mis en exergue les attentes diversifiées des personnes concernant la durée du travail hebdomadaire. Il est alors apparu intéressant d'offrir à chacun un large panel de

choix, de type « cafétaria » (Peretti, 1999). Une telle solution pourrait être proposée par l'entreprise mais elle présente à notre avis deux difficultés majeures :

- du point de vue de l'entreprise : les heures ainsi libérées par les plus anciens qui auraient accepté des aménagements vont-elles vraiment pouvoir permettre un remplacement par une personne et ne pas créer un vide ? Cette question a déjà été soulevée dans de nombreuses entreprises à propos des 35 h et risque en fait de présenter un souci de solutionnement et faire reposer une charge de travail supplémentaire sur le personnel restant. Difficile à gérer et socialement dangereux
- du point de vue du salarié : il faut que ce type de démarche relève réellement du volontariat pour que la personne, qui va de fait connaître une baisse dans sa rémunération, soit en mesure d'absorber les conséquences de cette diminution, mais aussi capable socialement d'accepter une durée de travail négociée. Or dans la pratique des entreprises, il peut s'avérer difficile de s'assurer qu'il s'agira bien d'une démarche volontaire et non pas d'une solution imposée faisant suite à une pseudo négociation ou à une sorte de pression ou encore, pour répondre à une baisse de l'activité en créant par ce biais de la flexibilité au détriment des attentes des personnes.

#### ***- le temps partiel***

Sa mise en place est une solution souvent préconisée comme permettant de maintenir en emplois les personnels vieillissants (Guérin et Saba, 2003) et comme étant avantageuse pour l'entreprise. Il n'est pas rare que soient mis en avant pour cette solution, les faibles investissements nécessaires pour l'employeur tout en permettant une augmentation de la productivité des employés (Paul 1988). Cependant, hormis l'aspect financier pour l'individu il faut également bien cerner de quelle catégorie d'emplois il s'agit car les postes pouvant être occupés par un mi-temps, sont généralement ceux qui sont peu porteur d'opportunités et peu stratégiques pour l'entreprise.

#### **4) le partage de l'emploi**

Il s'agit de prévoir deux ou plusieurs employés pour un même travail. Cette formule, usitée dans le milieu enseignant (ex : classe de CE2 où la directrice intervient pour 40 % du temps de formation, et la maîtresse qui assure 60 % du temps en CE2 et 40 % en aide dans une classe de petite section), a été préconisée pour la gestion des seniors. Cette solution de partage était surtout envisagée dans l'optique d'un parrainage d'un jeune par un plus ancien pour faciliter le transfert des savoirs (Guérin et Saba, 2003).

Cependant les difficultés apparaissent nombreuses, également pour l'entreprise qui va devoir gérer deux ou plusieurs personnes pour un même poste ce qui signifie une multiplication des directives, voire des contrôles. Au niveau des employés, cela nécessite une cohésion et une entente importante afin de limiter les litiges. Dans une banque où un poste de secrétariat contentieux civil était tenu par deux personnes : une du matin et une de l'après midi, les conflits portaient souvent sur la charge de travail car chacune avait toujours l'impression de faire le travail de l'autre en plus du sien. En outre, les personnes donnant les courriers à dactylographier se heurtaient souvent au mécontentement de la dactylo qui demandait à ce que cela soit donné à l'autre.

## 5) les rémunérations et avantages sociaux

Il a été vu précédemment que la plupart des salariés âgés ont depuis plusieurs années atteint le plafond de rémunération de leur catégorie ce qui fait, qu'à défaut d'augmentations, ils vont être vigilants sur le maintien de leur pouvoir d'achat et la possibilité de préparer leur retraite (Peretti, 1999). Le développement des rémunérations variables individualisées permet de répondre à une partie de ces attentes, dans la mesure où cette proportion reste faible par rapport au salaire fixe (Peretti, 1999), mais les entreprises ont d'autres armes à portée de main pour parvenir à jouer sur l'attachement des plus anciens à l'entreprise et leur implication.

De nombreuses possibilités d'épargne entreprise ont vu le jour et sont aujourd'hui même accessibles aux plus petites entreprises (PERCO, PEE). Disposant d'un cadre fiscal avantageux, ces supports d'épargne permettent à tous les salariés d'investir dans l'entreprise tout en augmentant leur patrimoine. Ce sont des placements d'appels aussi bien pour attirer les compétences clés, que pour dynamiser les plus anciens, tout en offrant à l'entreprise des possibilités financières alternatives aux emprunts bancaires ou sur le marché financier.

## 6) Les pratiques de communication

Elles ne sont pas à négliger car les attentes de la population des employés en la matière sont importantes, et prépondérantes chez les personnels qui approchent de la fin de la carrière (Guérin et Saba, 2003). Ces diverses pratiques incluent aussi bien l'information que le dialogue entre les responsables hiérarchiques et les plus anciens qui sont fortement demandeurs d'encouragements (Péretti, 1999) tant leurs sentiments face à leur propre situation sont souvent plus accentués que l'image qu'ils véhiculent.

Bien souvent, à défaut de communication claire de la part de l'entreprise, s'installe tout un cadre de référence basé sur l'analyse que font les individus de leur environnement. Cela peut donc créer toute une série de pratiques et d'actions parfois bien éloignées des objectifs de l'entreprise.

### ***- l'évaluation***

Les employés ont des aspirations par rapport à leur emploi et son évolution et la plupart sont demandeurs de projets de carrières qui permettent de répondre à leurs attentes, et pour cela, ils souhaitent qu'on leur porte attention (Guérin et Saba, 2003). Les entreprises qui pratiquent les systèmes d'évaluation ou de notation de leur personnel devraient utiliser ce moment privilégié pour établir un dialogue et chercher de quelle manière faire coïncider mieux attentes des salariés et besoins de l'entreprise. Il semblerait que ce temps d'échange ne soit pas utilisé de la même façon suivant qu'il s'agit d'individus en début, milieu ou fin de carrière (Guérin et Saba, 2003)

## 7) La mobilité

Elle peut permettre de continuer à maintenir le déroulement de la carrière dans une certaine dynamique et d'utiliser les compétences disponibles aux endroits où elles sont nécessaires. La mobilité n'est pas forcément liée à des déplacements hors de l'entreprise et donc éloignés géographiquement car il serait alors peu envisageable pour un salarié âgé d'effectuer des trajets plus longs, ou alors de devoir déménager surtout si le conjoint a un travail et que la vie sociale et familiale est fortement développée et implantée localement. Il faut alors pouvoir

envisager la mobilité aussi bien ascensionnelle que latérale pour permettre aux individus de découvrir de nouveaux rôles (Guérin et Saba, 2003) ou de pouvoir évoluer vers des postes moins éprouvants physiquement et/ou moralement. Cependant ces emplois de replis sont rares car fortement courtisés (Gaullier, 1988), par toutes les tranches d'âges de salariés. L'intérêt de la mobilité est de permettre à l'entreprise une meilleure allocation de ses ressources et à l'employé, d'apprendre de nouvelles techniques et tâches et ainsi améliorer son employabilité.

### ***- Les processus de promotion***

Il est souvent constaté dans les analyses diverses (Kerschen, Gaullier, Guérin et Saba...) que les promotions ralentissent bien avant la fin de carrière faisant que l'âge, et non la compétence, les connaissances ou l'expérience, est un critère retenu pour les affectations. Dans la mesure où il existe des personnes motivées qui souhaitent continuer à s'investir dans leur travail (Guérin et Saba, 2003), il serait dommage que l'entreprise se prive alors des potentiels de cette main d'œuvre en la maintenant dans des postes où leurs connaissances finiront pas être obsolètes ou enfermées dans des tâches répétitives amenant plus des réflexes qu'une réflexion.

### **8) L'aménagement des conditions de travail**

C'est une solution souvent avancée et qui consiste à faire coïncider les pratiques de poste avec les possibilités des personnels les plus âgés. Cela complète la solution préconisée par l'OCDE qui consiste en des aménagements du poste de travail qui sont par contre plus lourds pour l'entreprise à mettre en œuvre car une fois un poste adapté à un individu, lorsque celui-ci s'en va, cela nécessite une nouvelle refonte.

### **9) le compte épargne temps**

Il s'agit d'un dispositif mis en place au sein des entreprises par le biais d'accords collectifs. Un salarié volontaire peut ainsi cumuler des droits en les capitalisant dans un compte, ce qui lui permettra d'assurer le financement de sa cessation progressive ou totale d'activité.

Deux modes d'alimentation existent (Garat, 2005) :

- ⇒ par le salarié qui peut y reporter jusqu'à 10 jours de congés payés annuels ainsi que les heures supplémentaires. Il peut également y faire convertir des primes, des indemnités ou encore des sommes issues de l'épargne salariale
- ⇒ par l'employeur qui peut y affecter les heures supplémentaires

### **10) Conclusion**

Toutes ces mesures sont des mesures objectives reposant sur des éléments facilement quantifiables et mesurables quant à leur coût ou leur effet. Cependant l'image véhiculée par les seniors ne repose pas forcément sur des éléments objectifs et pourtant la majorité des personnes les connaissent, voire les approuve. Les principaux concernés vont donc, dans des mesures diverses, souffrir de cette approche dévalorisante et tout comportement de l'entreprise et de ses représentants, visant à dévaloriser l'âge, l'ancienneté voire l'expérience, va créer de « la souffrance chez les quinquagénaires » (Peretti, 1999, p 45). Aucune des propositions n'envisage tout simplement de permettre à ceux qui le souhaitent et en sont

capables, de continuer à développer leur carrière et aux autres, de trouver une solution qui satisfasse les deux parties. Il existe chez les plus jeunes comme les moins jeunes des individus qui ne souhaitent pas changer de poste ou évoluer car ils se satisfont de ce qu'ils font là où ils sont, comme il en existe d'autres qui ont besoin de changement et de périodes d'apprentissages pour se réaliser et pour qui les remises en question sont un stimulant.

Ces diverses propositions, hormis l'aspect financier qui peut parfois en découler, sous entendent que gérer une population de personnel vieillissant est plus une contrainte qu'une valeur et qu'il faut bien trouver un moyen de s'occuper de ceux que l'on ne peut faire partir en préretraite ou via un autre système de cessation anticipée.

### C) CONCLUSION

Il faut bien être conscient que toutes les personnes ne vieillissent pas de la même façon, et que tous les postes ne nécessitent pas les mêmes efforts. Si l'on souhaite mettre en place une démarche pro active pour la gestion des seniors, il faut maîtriser les caractéristiques du travail, les implications qui en découlent car en dehors du travail prescrit il y a la notion même d'activité avec tout ce que cela implique en termes de contraintes, et il faut bien cerner les capacités et les désirs de chacun. La non prise en compte de la diversité de la population âgée (*Revue des affaires sociales*, débats, 1994) est un handicap dans la mise en place de formules de gestion efficaces.

Il est reconnu qu'avec l'âge l'adaptation aux nouveautés et à l'informatique est plus difficile (*Revue des affaires sociales*, débats, 1994), il convient donc peut être de s'interroger par poste, sur la meilleure façon de préparer les personnes à une évolution de leurs capacités par rapport aux exigences et éventuellement envisager une reconversion vers un poste où les compétences reconnues aux plus anciens seront exploitées au mieux. Pour cela, il faut envisager des actions de formations adaptées en terme de contenus en fonction du public concerné, mais aussi des visées post-formations souhaitées. En effet, il n'est pas rare d'avoir dans des groupes de formations, des individus aux profils très hétéroclytes où se côtoient ceux qui maîtrisent déjà peu ou prou le sujet, et d'autres qui ne savent même pas de quoi il s'agit. On a ainsi des individus pour lesquels la formation ne va rien apporter, et d'autres qui vont repartir en n'ayant qu'une vague idée de ce que l'on va leur demander vu qu'ils n'ont eu pas suffisamment de temps pour tout assimiler. Il ne s'agit pas de former pour dire que l'on a formé, mais bien d'investir dans des actions destinées à permettre à des individus d'être opérationnels et donc rapidement rentables pour l'entreprise.

Pour maintenir l'engagement des personnes envers l'entreprise à un niveau élevé il faut pouvoir être capable de fournir des éléments sur l'avenir afin d'éviter que celui-ci n'apparaissent trop incertain, ou trop dévalorisant. Or il y a une crise de l'engagement et les entreprises ont du mal à offrir des perspectives au-delà de trois ans (*Revue des affaires sociales*, débats, 1994). L'ergologie peut nous aider à comprendre comment les plus âgés mettent en œuvre leurs expériences dans la réalisation de leur travail afin de voir comment l'entreprise peut prendre en compte cette caractéristique sociale qu'est la compétence dans son sens le plus large. L'entreprise va avoir une représentation de ce qu'est le travail à travers le travail prescrit notamment, alors que le salarié qui y est confronté au quotidien va s'adapter, grâce à son expérience, pouvant entraîner un décalage plus ou moins important entre le prescrit et le réalisé. A ce titre, les plus anciens restent bien souvent efficaces (*Revue des affaires sociales*, débats, 1994) dans leur capacité à réaliser les tâches qui leur incombent.

Il peut être intéressant de dépasser la notion même de productivité pour s'intéresser plus à l'utilisation optimale des capacités de chacun car même les plus jeunes ne sont pas forcément rentables et l'entreprise fonde des espoirs de développement sur eux qui ont tout à prouver, alors qu'elle connaît ceux qui sont chez elle depuis longtemps puisqu'ils ont déjà prouvé ce dont ils étaient capables ou pas. Quant on a à faire à un nouveau client, tous les espoirs sont permis mais aussi tous les risques sont présents, alors qu'avec des clients plus anciens, les perspectives de développement sont peut être plus limitées, mais l'on dispose d'une antériorité riche d'informations.

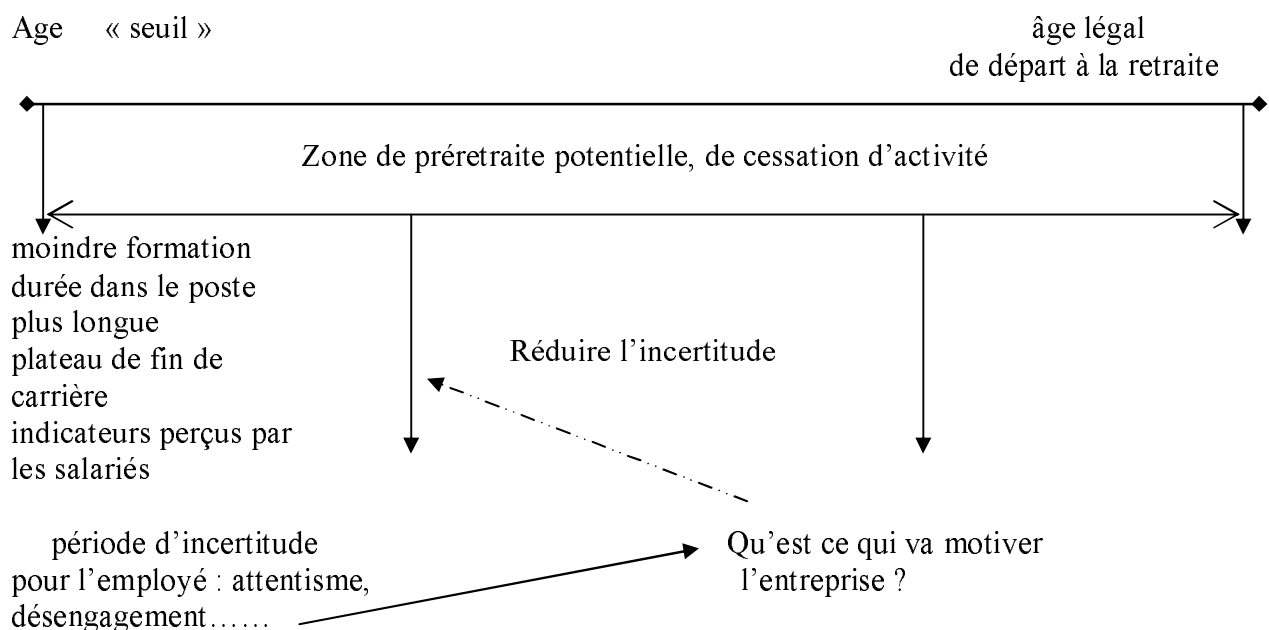
Différentes études ont mis en avant que les anciens ne travaillaient pas moins bien mais différemment des plus jeunes. On leur reconnaît diverses qualités comme la maîtrise des tâches et leur souci de qualité, comme l'on sait que pour la plupart, ils ont des aptitudes moindres pour la maîtrise des « processus nouveaux ou trop variés » (Peretti, 1999, p 44). Sans chercher dans des solutions complexes et parfois contraignantes et coûteuses pour l'entreprise, la gestion des carrières plus suivie dans le temps nous paraît plus accessible. D'ailleurs, dans l'enquête Tns-Sofres (06/2004), il y a « une demande d'accompagnement de carrière plus qu'une demande de réorganisation du travail et du temps de travail » (p 34).

## V : ETUDE

### A) Questionnement

#### 1) La période d'incertitude

Il a été vu que passé un certain âge, les pratiques des entreprises vis-à-vis des salariés les plus âgées se modifient. Les principaux signaux d'un changement de politique ont notamment les accès à la formation et la mobilité, faisant partie intégrante de la gestion des carrières. Cependant, ce seuil d'âge est variable et souvent bien éloigné de la date légale de départ à la retraite ce qui fait que l'individu va entrer dans une période floue durant laquelle l'entreprise peut faire le choix de lui proposer ou non un départ en préretraite ou cessation anticipée d'activité.



En l'absence de politiques clairement établies ou de discours cohérents, les employés vont donc mettre en œuvre des stratégies personnelles en fonction des indicateurs qu'ils vont percevoir (Gaullier, 1994). Soit l'entreprise ne peut pas communiquer clairement sur ses intentions car elle ignore elle-même quand elle procèdera à des départs anticipés, et dans ce cas, c'est peut-être la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qu'il faut revoir ; soit elle ne souhaite pas communiquer sur ses intentions de peur que les employés concernés soient démotivés et s'investissent moins, or dans le doute, la plupart vont adopter ce comportement.

## 2) Les signaux

Dans le cadre de l'entreprise, les temporalités pour changer de segment (Falcoz, 2004) instaurent en fait plus mécaniquement la notion de vieillesse que ne le fait l'âge d'approche de la retraite (Chabert, 2003). La carrière se construit au gré des évolutions/mobilités, qui sont possibles grâce à la formation, et qui sont à leur tour génératrices d'actions de formations comme elles contribuent à enrichir les expériences. Or, d'après les représentations, les seniors seraient plus difficiles à former et moins aptes à acquérir de nouvelles compétences (Bellini, 2005), ce qui n'incite pas les entreprises à investir dans une catégorie de personnel qui sera de toute façon amenée à quitter l'entreprise dans un laps de temps plus ou moins réduit (Dares, 2003).

Les temporalités avancées par Falcoz, qui marquent les possibilités de changements, vont en fait s'allonger et les individus vont connaître un ralentissement, puis un arrêt dans leur carrière. Tremblay (1992) a abordé cette notion d'attente par le biais des plateaux de carrière qui sont incontournables, certes, mais qui peuvent s'éterniser dans le temps. Cette notion de temporalité est importante car elle entre en œuvre dans deux domaines : la durée de maintien dans un poste prévue explicitement par le biais des plans de carrière, ou constatée implicitement par référence aux itinéraires d'emplois (Livian 2004). L'entrée dans une certaine tranche d'âge, débutant généralement dès 50 ans, va entraîner un ralentissement dans les temporalités car les maintiens dans les postes vont s'allonger pour arriver à une situation d'emploi qui ne connaîtra plus d'évolution jusqu'au moment du départ de l'entreprise, de façon anticipée ou non. Ce dernier poste occupé constituera ce que nous appellerons le plateau de fin de carrière. Cette notion de temps devrait dès lors constituer un indicateur utile de la mise en évidence d'un abandon progressif des salariés les plus anciens au niveau de la gestion des carrières.

## 3) Les conséquences

Existe-t-il des inégalités de traitement parmi les individus et est-ce que ceci est de nature à entraîner une dégradation de leurs conditions de travail et de leurs opportunités d'évolution, et ce, parfois, 10 ou 15 années avant l'âge prévu de départ à la retraite ? Les divers écrits permettent de répondre oui, mais cela entraîne-t-il des conséquences ?

### **- sur les salariés les plus âgés**

L'individu confronté à une situation bloquée, qui n'offre pas ou peu de perspectives d'évolution, qui ne permet pas un développement des connaissances constituant un enrichissement personnel mais aussi collectif, finira par nourrir un sentiment d'inutilité, de fin de vie professionnelle (Cerdin et al. 2003). Les conséquences vont se traduire par diverses

formes de retraits, qui ne feront que nourrir l'image véhiculée par les seniors, et faire considérer la préretraite ou la retraite comme une forme de libération (OCDE, 2005).

Indépendamment de la pénibilité liée à l'exercice de certains métiers, le souhait des individus de partir le plus tôt possible en préretraite est très fort, ce qui ne devrait pas être le cas dans un environnement porteur d'espoirs et d'opportunités (Tremblay, 1992). Il convient dès lors de s'interroger plus longuement sur les motivations incitant les personnels les plus âgés à opter pour un départ de l'entreprise.

### *- sur les générations précédentes*

Les dispositifs de préretraites, en permettant un départ anticipé des personnels âgés auront contribué à faire reculer la fin de carrière de 5 à 10 ans, et a entraîné une fragilisation « des classes d'âge en amont » (Kerschen, 1994).

Là où il y a de la souffrance, un manque de perspectives et de considération, il y a toute une panoplie de réaction de la part des individus qui ne peut qu'interagir avec les autres groupes de salariés. Les quadras qui voient que les quinquas sont peu ou pas gérés peuvent chercher de meilleures opportunités ailleurs, ou opter d'ores et déjà pour une gestion plus personnelle de leur travail (Gauillier, 1994) et de fait, rejaillir sur l'activité de l'entreprise. La politique de formation, de mobilité et de promotion de l'entreprise en faveur des travailleurs les plus âgés va générer chez les plus jeunes une image de leur avenir professionnel et déboucher dès lors sur des arbitrages : démission pour ceux et celles qui ont des opportunités intéressantes sur le marché du travail notamment grâce à leur employabilité, ralentissement de l'implication personnelle puisque l'activité évoluera de toute façon suivant un schéma défini par l'entreprise. Ceci peut donc faire ressortir l'antagonisme qu'il y a à former ceux qui présentent le plus de potentialités, car à développer l'employabilité de personnes que l'on juge apte à aider l'entreprise, c'est leur donner les moyens de la quitter si les opportunités futures apparaissent limitées et restrictives passé un certain âge. La déstabilisation des personnes n'est donc pas à sous estimer et cela peut entraîner soit un désir de partir (Gauillier, 1994), soit une stratégie individuelle de recomposition de l'allocation temps de travail – temps de loisir impliquant un désengagement.

## B) ANALYSE

### 1) La notion d'âge

Guérin (1994, p 87) estime qu'il ne faut pas considérer « l'âge comme une variable a priori pertinente » mais c'est une variable utile et nécessaire pour l'entreprise dans une gestion prévisionnelle des emplois afin d'anticiper la relève des personnels amenés à partir. Le souci est que cette donnée objective est devenue subjective quant à son utilisation puisque d'un âge de départ légal à la retraite (60 ans ou 42 annuités), on abouti à une période d'attentisme ou plus rien ne se passe jusqu'au départ de l'entreprise, qu'il soit anticipé ou non. La notion de travailleur âgé devrait refléter la position de l'individu par rapport à l'approche de son retrait du marché du travail. Or, les diverses mesures proposées pour faciliter un départ anticipé à la retraite ont contribué à la formation d'un âge charnière dans la perception du salarié âgé, qui apparaît bien avant 60 ans. La notion d'âge au sein des entreprises n'a pas évolué comme cela a été le cas sur un plan social, et même, on peut assister à des formes de vieillissement variées suivant les personnes et les situations de travail (Chabert, 2003) ; l'influence de



l'environnement (Livian, 2004) ; la structure de l'entreprise et son mode de fonctionnement (Dares, 2002).

Dans quelques établissements, la notion de personnel vieillissant peut apparaître plus tôt et est fonction de divers critères :

- le recours aux préretraites : les entreprises qui les utilisent le plus considèrent les personnes âgées dès 45 ans. Ceci s'explique par le fait que chez elles, la fin de l'activité professionnelle peut arriver bien avant 60 ans,
- pénibilité des métiers : la fatigue physique, mais aussi morale, entraîne un accomplissement plus lent des tâches, des arrêts de travail plus longs (Bellini 2005). La notion d'âge va donc fortement varier suivant l'activité de l'entreprise et le poste occupé,
- l'âge de l'encadrement : plus la personne interrogée est jeune, plus la notion de personnel vieillissant intervient tôt.

On s'aperçoit dès lors que la notion de senior, dont le seuil souvent mentionné débute à 50 ans dans les écrits et les dispositifs étatiques, n'est pas vraiment fixe puisqu'elle va fortement varier en fonction de l'entreprise, de son mode de gestion, mais aussi des personnes qui la constituent. Le poids de la structure de l'entreprise va donc jouer un rôle déterminant sur la définition même de personnel âgé qui n'a qu'un rapport assez lointain avec l'âge biologique. L'âge ne peut être un critère exclusif et déterminant pour envisager une politique alors globale pour une population très hétérogène. Il faut pouvoir évaluer la contribution de chaque personnel ceci afin de permettre de prendre note de certaines réalités qui peuvent aller à l'encontre de certaines images, ou au contraire confirmer que certains stéréotypes sont loin d'être infondés (Guérin et Saba, 2003).

Il peut être intéressant de savoir dès lors comment cela se matérialise au niveau des pratiques d'entreprises. La gestion des carrières, qui fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines (GRH), nous paraît être une approche intéressante vu qu'elle est, elle aussi, le reflet du mode de fonctionnement et d'organisation de l'entreprise (Livian, 2004). Ainsi, à partir des deux indicateurs que sont la formation et la mobilité, nous allons pouvoir voir s'il existe un âge à partir duquel des changements dans la gestion des carrières s'opèrent.

## 2) Les indicateurs

Retenir un âge pour étudier une population et la façon dont l'entreprise la considère serait trop restrictif et constituerait déjà en soit un partie prit. Pour cela, il est donc préféré l'analyse des deux indicateurs que sont la formation et la mobilité, qui constituent également des signaux pour les employés. En effet, il a été vu supra que de nombreuses études et écrits mettaient en avant un accès moindre à la formation pour les personnels vieillissants et de fait, une moindre mobilité vu que leur employabilité n'était pas maintenue ou développée.

La structure de l'organisation représente un facteur d'influence important (Livian, 2004) puisqu'elle entraîne notamment au sein de marchés internes structurés et segmentés (Falcoz, 2004) des changements pour les individus, que cela soit verticalement ou horizontalement (Roques, 2004). La démarche d'analyse qui va consister à déstructurer la carrière en ses deux principales composantes identifiées : la formation et la mobilité, va permettre d'apprécier à

travers chacune d'elles l'influence de l'âge (Falcoz, 2004) pour tenter de déterminer à partir de quel moment un individu entre dans la phase de ralentissement puis d'arrêt dans sa progression (Tremblay, 1992).

- *les temporalités, mobilité et changement de poste*

La plupart des grandes entreprises ont des profils de poste et des durées de maintien dans ceux-ci avant qu'un changement ne soit envisagé (exemple de l'INSEE mentionné). Pour pouvoir donc apprécier la temporalité de ces changements, il faut donc déjà s'intéresser aux divers postes qui existent et à leurs modalités, ainsi qu'aux trajectoires professionnelles possibles dans le cadre de l'entreprise. Pour que l'étude soit significative, il faut en effet tenir compte des postes qui ouvrent à de réelles perspectives de carrières.

Pour exemple, dans la banque B pour la filière professionnels, une des trajectoires établie était assistant professionnel (administratif) puis chargé d'affaires professionnels (le passage entre les deux était lié soit à une ancienneté dans le premier poste, soit à la réussite à un diplôme professionnel) qui est le poste le plus élevé. Ensuite, il fallait passer analyste de crédit (filrière entreprise, poste administratif), pour évoluer vers chargé d'affaires entreprises. Au-delà, il fallait suivre un cursus diplômant pour pouvoir évoluer vers des postes de direction. Ainsi, un chargé d'affaires entreprises n'a pas d'autres possibilités d'évolution, hormis avoir des portefeuilles de client aux profils plus élevés puisque la clientèle est segmentée en fonction du chiffre d'affaires et du nombre de salariés. De nos jours il est reconnu que dans la banque, le guichetier devenu directeur général, n'est plus un schéma possible.

Une fois établi le profil de chaque poste et les trajectoires, il faut donc voir les anciennetés des individus dans l'entreprise puis leur ancienneté dans chacun des postes occupés afin de voir s'il y a une adéquation entre la trajectoire possible et celle suivie.

Deux cas peuvent se présenter :

- soit l'individu connaît un ralentissement dans sa progression alors même qu'il reste des échelons à gravir, on peut supposer l'apparition d'un plateau de carrière, reste à savoir si c'est le dernier ou un temporaire. Il faut aussi savoir ce qui relève de la volonté de l'individu ou d'une volonté de l'entreprise
- soit l'individu est dans un poste depuis longtemps mais il est le dernier de la chaîne, dans ce cas, ce critère n'est pas forcément pertinent et il faut aller jusqu'à interroger l'individu pour savoir si c'est sa volonté, ou s'il aimerait bien changer mais ne peut pas

L'étude menée par Hutchens (1988), tend à montrer que les opportunités professionnelles diminuent avec l'âge et que c'est par ce que les jeunes ont plus de temps devant eux qu'ont leur offre plus de possibilités (« because young workers have more years to devote to a job than old workers... old workers confront a smaller set of alternative job opportunities »).

- la formation

Elle intervient à plusieurs niveaux, comme vu précédemment :

- soit elle est dispensée pour maintenir à niveau des compétences/connaissances face à un environnement qui change afin de permettre à l'individu de pouvoir continuer à effectuer son travail efficacement
- soit elle est dispensée avant une prise de poste, donc suivie d'une mobilité
- soit elle est dispensée après une prise de poste, donc précédée par une mobilité

Il peut être intéressant aussi de s'intéresser aux personnes n'ayant pas eu de formation depuis X temps. Pour cela, il faudra dans un premier temps analyser les populations formées par tranche d'âge au niveau des bilans sociaux afin d'identifier le groupe concerné par les moindres formations.

Une fois le groupe sélectionné, il faudra voir quelle formation a été dispensée à quelle personne afin d'identifier de quelle formation il s'agit. Pour exemple, un bilan de banque faisait ressortir des formations moindres pour le groupe de 50 et + et dans le détail, les formations dispensées étaient celles concernant le passage à l'euro : une formation adaptation à une évolution de l'environnement extérieur mais nullement une formation permettant une évolution de poste.

Ensuite, interroger les personnes pour savoir si la non formation est une volonté de leur part ou de l'entreprise. Récemment, une personne retraitée d'une grande entreprise industrielle me disait avoir refusé des formations proposées par l'entreprise car elle les jugeaient soit pas adaptées à son poste, soit inintéressantes par rapport à ses attentes. A l'inverse, l'entreprise peut refuser des formations et il est alors intéressant de savoir pourquoi.

- le salaire et les avantages sociaux ?

Cet indicateur pourrait être pertinent afin de voir qu'elle est la politique suivie en la matière et si ce critère est réellement un critère pertinent pour les entreprises dans leur prise de décision de se séparer d'un individu, hormis son âge et ses qualités

### 3) La problématique

Dans un contexte d'accroissement de l'âge moyen de la population active lié notamment à des dispositifs étatiques, les entreprises ne vont plus pouvoir avoir recours, autant que par le passé, aux dispositifs de préretraites. Les mesures d'âges ne cesseront pas pour autant et les dernières études de la Dares montrent déjà que la proportion des salariés âgés dans les mesures de licenciements est importante. Les grandes entreprises aux marchés internes structurés offrant des possibilités de carrières, sont celles qui ont le plus recours aux formes de cessations anticipées d'activités et certainement celles qui pourront encore à l'avenir les pratiquer. Ce n'est donc pas le fait qu'il faille limiter le recours à ces pratiques ou non qui nous intéresse, mais plutôt de savoir comment la population des salariés âgés, encore en activité, va être gérée. Il existe une période de floue, d'attentisme pour chacune des parties, entre le moment où un individu a passé un certain seuil d'âge et celui où il sera amené à quitter l'entreprise. Dès lors, va s'en suivre, aussi bien au niveau de l'entreprise que de l'individu, toute une série de mesures et d'actions en réaction à l'entrée dans cette tranche de « préretraitable ». En identifiant les facteurs amenant à cette approche, il peut être alors intéressant de réduire la période d'incertitude et de permettre à chacune des parties de rentabiliser le temps d'activité restant.

### 4) Les hypothèses

L'hypothèse générale de l'étude est que passé un certain âge, les politiques de gestion de carrière des entreprises changent et que cela entraîne des modifications au niveau des indicateurs retenus :

- Les salariés sur lesquels mise l'entreprise pour son développement bénéficient plus longtemps d'actions de formation et de mobilité

=> pour reprendre la catégorisation des employés proposée par Falcoz (1994) complétée comme présenté supra, il peut être intéressant de montrer que l'âge est une donnée fluctuante suivant les projets de l'entreprise concernant l'individu.

- Passé un certain âge, les formations changent pour être plus du « renouvellement » que du « développement » des connaissances

=> la formation tout au long de la vie souvent préconisée dans les écrits reste une utopie si l'on ne va pas plus loin dans l'analyse de la formation. Former pour former améliore les statistiques mais pas forcément les perspectives des individus.

- Ralentissement des formations et maintien dans les postes plus longs, sont les signes d'une entrée de l'individu dans la période de « préretraitable » ou de licenciable

=> ces deux critères sont un signe que la personne concernée ne fait plus partie des objectifs de l'entreprise et que dès lors, une proposition de cessation anticipée d'activité peu arriver à tout moment.

### C) Intérêt de l'étude

#### 1) Réduire la période d'incertitude

Il faut garder à l'esprit qu'il n'est pas du tout envisageable pour une entreprise de former une personne qui est amenée à partir. Là où apparaît un souci, c'est au niveau de la date d'échéance qui n'est plus forcément celle du départ normal à la retraite. Actuellement, dès lors qu'un individu entre dans une tranche d'âge où il peut faire l'objet d'une préretraite, la gestion des carrières semble gelée alors même qu'il reste parfois plus de 5 années de travail à accomplir. Cette période d'incertitude va être de plus en plus prégnante car jusqu'à maintenant, 60 ans est l'âge de départ légal à la retraite mais avec la réforme de la loi Fillon, très peu d'individus dans les années à venir pourront partir à cet âge là puisque les annuités de cotisations nécessaires (42) n'auront pas été atteintes. De fait, l'âge de départ de l'individu va être encore plus individualisé car il va s'étendre bien au-delà des 60 ans.

Si les entreprises maintiennent comme date butoir l'âge de 60 ans pour le départ à la retraite, et font débiter la période d'incertitude, pour exemple dès 50 ans, celle-ci pourrait durer bien plus que 10 ans. La présence d'une période d'incertitude trop longue avec les conséquences qu'elle génère, va à l'encontre des volontés affichées des DRH de mobiliser les compétences et les talents. La motivation est importante, surtout lorsque l'on sait que pour 42 % des personnes interrogées, l'intérêt du métier passe avant le niveau de rémunération (les enjeux du quotidien, 2005).

En outre, qu'est-ce qui fait qu'un individu entre en période de préretraitable ?

- est-ce des modes de fonctionnement inconscients issus de l'organisation et/ou de ses dirigeants qui font que passé un certain âge les personnes ne sont plus ou sont peu inscrites dans des cursus de formation permettant un développement des acquis ? De même pour l'affectation d'une personne à un poste, et le choix entre deux candidats aux « compétences » identiques, permettant d'affirmer comme le fait Hutchens (1988), que passé un certain âge les opportunités en termes de postes s'amointrissent ? Ces deux facteurs contribuent-ils alors à générer une catégorisation de certains individus en les faisant glisser dans cette situation d'attentisme ?

- ou au contraire, est-ce parce que l'entreprise décide de manière consciente qu'à un moment donné certains individus sont amenés à partir à plus ou moins courte échéance et qu'il n'est plus nécessaire de les inclure dans les chaînes de mobilité et donc de les former ? et dans ce cas, quels facteurs décisionnels entrent en jeu quant au choix des personnes à exclure du système de gestion des carrières ?

## 2) Rentabiliser la main d'œuvre

Toutes les personnes ayant passé un certain âge ne sont pas forcément porteuses d'opportunités pour l'entreprise mais comme cela a été dit à maintes reprises, faire de l'âge un critère discriminant pour sélectionner des candidats au départ, c'est se priver aussi de personnels formés motivés à travailler. Durant la période d'incertitude, on a vu que les individus pouvaient suivre des stratégies personnelles privilégiant notamment une réallocation entre la vie professionnelle et la vie privée. Or, pour l'entreprise, avoir des personnes qui se désengagent de leur activité, c'est payer une main d'œuvre qui sera forcément moins rentable que le salaire versé puisque le rendement va baisser.

Il y a donc tout intérêt, d'identifier les personnes qui ont des savoirs utiles à l'entreprise et qui souhaitent continuer à progresser, afin que l'écart entre le salaire versé et la productivité soit le plus réduit possible.

Le tableau des situations de carrière établi d'après l'article de Peretti (1999), qui croise pour les individus le potentiel avec les performances, nous paraît incomplet pour deux raisons :

- le potentiel : c'est une donnée assez subjective car il peut être difficile d'estimer le potentiel d'une personne qui peut être conditionné à plusieurs facteurs. Pour exemple, au niveau bancaire on utilise le critère du potentiel de commercialisation auprès d'un client mais celui-ci repose sous trois sous-critères : l'âge (potentiel de développement dans le temps), le taux d'équipement (si la personne détient beaucoup d'offres ou non : potentiel de développement) et les finances (potentiel en terme d'épargne ou de crédit),

- les performances : c'est également une donnée assez subjective car elles peuvent varier suivant la journée, suivant les postes, suivant les individus. La performance s'entend-elle en terme de maîtrise des tâches, ou de rapidité d'exécution des tâches ?

Pour cela, il nous paraît intéressant de proposer une autre classification qui peut permettre d'identifier les choix de l'entreprise :

|                                    |     | Connaissances utiles à l'entreprise |                   |                                  |
|------------------------------------|-----|-------------------------------------|-------------------|----------------------------------|
| Désir de progression de l'individu |     | +                                   | -/+               | -                                |
|                                    | +   | Plan de carrière                    | Formation         | formation                        |
|                                    | -/+ | Evolution horizontale               | Maintien en poste | Maintien en poste ou préretraite |
|                                    | -   | Parrainage motivations              | Maintien en poste | préretraite                      |

Il y a tout intérêt pour une entreprise d'identifier les profils qui peuvent encore lui apporter une plus value et ainsi concilier ses objectifs avec les attentes des individus. L'enquête de la Tns-Sofres (12/2004) réalisée auprès des DRH fait ressortir qu'elles trouvent important de gérer plus spécifiquement chaque classe d'âge en fonction de ses attentes particulières (62 %) et d'approfondir leurs connaissances sur les attentes et les comportements des différentes générations (68 %). Cette attention particulière aux besoins des générations ne pourrait pas à notre avis, comme cela est souligné dans l'enquête, déboucher sur une transformation de la GRH en gestion de communautés, mais plutôt sur une nouvelle cohésion des politiques qui auraient un déroulement temporel plus long, moins fractionné.

### 3) Les freins

Une entreprise qui, après avoir longtemps eu recours aux pratiques de cessation anticipée, voudrait réinstaurer une gestion des carrières incluant les seniors, risquerait de se heurter à une résistance des personnes. Il a été vu que les préretraites étaient un consensus, mais aussi qu'elles étaient attendues par la plupart des salariés et considérées comme un acquis social. Faire machine arrière après une vingtaine d'année de pratiques, alors même que celles-ci sont bien ancrées dans les habitudes, prendra beaucoup de temps même si les personnes sont conscientes que l'environnement a changé. Si l'on parle de conserver plus longtemps au sein des entreprises des personnes dont l'âge va aller en croissant, cela induit également de repenser la gestion des carrières et des ressources humaines de fait pour revenir, pourquoi pas, à un cheminement de carrière plus long et la disparition de certains port d'entrée au niveau des marchés internes (allant de pair avec la pénurie annoncée de main d'œuvre qualifiée post bac +2 dans certains domaines d'activités).

### D) CONCLUSION

Il convient déjà d'identifier au sein de l'entreprise les facteurs qui contribuent à former un groupe d'exclusion ou à forger une impression d'exclusion. En repérant les schémas de construction des catégories d'âge et leur perception, il peut alors être envisagé de rectifier les habitudes et d'entrer à nouveau dans une logique de développement de carrière plus longue qui ne cessera plus de nombreuses années avant l'âge prévu pour le départ à la retraite. Il peut être intéressant d'évaluer les caractéristiques de chaque âge et surtout, leurs apports dans le système de production mais aussi, dans le collectif de travail (Gaullier, 1994) pour s'inscrire dans une pratique de gestion plus ciblée des GRH, à l'instar de ce qui se pratique outre-Atlantique (Guerfel-Henda), pour faire coïncider les besoins de l'entreprise avec les attentes et capacités des salariés.

Une fois les facteurs contribuant à une forme d'exclusion mis en avant, il faut que l'entreprise envisage et accepte une remise en cause de ses principes de fonctionnement (Guérin, 1994) afin que la volonté de changer se retrouve jusque dans les faits. La gestion des salariés âgés

n'a pas de sens en soit prise isolément et les mesures récentes ont fait de cette population, une population à protéger au même titre que d'autres, dont les caractéristiques deviennent des facteurs d'exclusions. D'après Gaullier, il ne faut « pas isoler la gestion des salariés âgés de l'ensemble de la gestion des ressources humaines. Cela construit un objet artificiel, produit par la recherche et pas par la réalité » (1994, p 33). Cependant, pour les autres catégories stigmatisées comme les femmes, les handicapées ou les gens de couleurs, il a bien fallu les isoler pour pouvoir ensuite tenter de les réintégrer dans un ensemble plus global. En outre, la catégorie d'âge est bien ancrée dans notre système et relève bien d'un construit initié par les Pouvoirs Publics puis développé par les entreprises à la suite de la première loi promulguée sur les travailleurs vieillissants (Gaullier 1994). Il s'agit d'une population la plupart du temps déjà isolée des systèmes de gestion des ressources humaines, le tout, est de faire en sorte que cette mise à l'écart soit porteuse d'opportunités et débouche sur une meilleure analyse des potentiels de chacun pour faire des cessations anticipées, un outil qui soit plus une réponse qu'un consensus, aux attentes de chacun.

## BIBLIOGRAPHIE

Aubry Caroline et Dauty Françoise : *Nouvelles politiques de recrutement, de formation et de gestion des carrières. La hausse de qualification des recrutements bancaires*. Revue Banque magazine n° 648, 06/2003

Baret Christophe : *Gestion de carrière, les emplois précaire aussi*, AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives, Vuibert, 2004

Bellini S, Duyck J-Y, Laval F, Renaud E., Vauclin S : *Une typologie des pratiques de gestion des seniors*, Cerege IAE Poitiers, 2005

Berton Fabienne : intervention au 8èmes journées de sociologie du travail « *marchés du travail et différenciations sociales. Approches comparatives. Carrières salariales et marchés professionnels* », CNAM, 2001

Billaud Frédéric : *Le temps dans la théorie du capital humain. Durée de vie, éducation et temps de travail*. Université d'Angers, GEAPE

Blanchet Didier : Vieillesse, productivité, salaire. *Revue des affaires sociales*, âges dans l'emploi, âges dans le travail, n° 1, janvier-mars 1994

Blanchet Didier : *Le vieillissement de la population active : ampleur et incidence*. Economie et statistique n° 355-356, 2002

Bourdelaïs Patrice : *L'âge de la vieillesse*. Paris, Odile Jacob, 1993

Bourdelaïs Patrice : *Âges de la vieillesse, vers une situation contrastée*. Observatoire des retraites, janvier 2006

Buffard Ghislaine : Senior et emploi, *Dossier familial* n° 346, 11/2003

Cadin, Guérin, Pigeyre : *Gestion des ressources humaines*. Edition Dunod

Cerdin, Marbot et Péretti : *Vers une définition du sentiment de fin de vie professionnelle*. Revue de GRH, édition 2003, n° 47 (p 14-28)

Céreq : enquête « *Formation continue 2000* »

Cereq: *Age et emploi : la problématique des travailleurs âgés*, dossier d'étude, 2003

Cerdin, Marbot et Peretti : *Vers une définition du sentiment de fin de vie professionnelle*. Revue de GRH édition 2003 n° 47 (p 14-28)

Conseil d'orientation des retraites (COR) : colloque *Age et travail*, avril 2001

DARES : *Les préretraites : un outil important de la gestion des âges dans les entreprises*. Novembre 2002, n° 45.1

DARES : *Les seniors et la formation continue*, mars 2003, n° 12-1

DARES : dossier *Age et emploi*. Synthèses des principales données sur l'emploi des seniors. N° 82, mai 2004

DARES : *Premières synthèses, informations*. Bulletin n° 19.3, mai 2005

Dialogue social : dossier *Gestion des âges*, 02/2005

Dupray Arnaud : *Ancienneté et mobilité : les composantes temporelles de la carrière*. Document du Lest/CNRS.

*Enjeux du quotidien* : Les Français et le travail. Sondage réalisé pour la Presse Quotidienne Nationale & Régionale et la Presse Hebdomadaire Régionale. Population : 4.000 personnes de +15 ans, 28/04/2005.

Entreprise et progrès : « La gestion des fins de carrières. La préretraite n'est pas un acquis social », 1993

Falcoz Christophe : *Pour un modèle contextuel d'analyse des systèmes de gestion de carrière au sein des marchés internes du travail*, AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives, Vuibert, 2004

Falcoz Christophe : *Les plafonnements de carrière des salariés de 50 ans et plus*. Revue de gestion des ressources humaines édition 2005 n° 57

Favereau Olivier : *Marchés internes, marchés externes*, Revue Economique n°2, mars 1989

*Futuribles* : Emploi et formation à l'horizon 2015. Les dernières projections sur l'emploi, les métiers et les besoins de recrutement en France à l'horizon de 10 ans. N° 323, 10/2006, p 29-48.

Galtie, Jolivet et Silvera : *De la gestion prévisionnelle de l'emploi aux stratégies de ressources humaines : une approche critique*. Les cahiers du SET-METIS n° 94-11



Garat Tiphaine : *L'évolution des départs en préretraite*, article du 16/11/2005, Institut du Travail

Gaullier Xavier : *La deuxième carrière – Ages, emplois, retraites*. Le Seuil, Paris, 1988

Gaullier Xavier : emploi, politiques sociales et gestion des âges. *Revue des affaires sociales*, âges dans l'emploi, âges dans le travail, n° 1, janvier-mars 1994

Gaullier Xavier : *Des préretraites au risque de fin de carrière*, observatoire des retraites, 2005

Gautié Jérôme : *Déstabilisation des marchés internes et évolution de l'emploi et des salaires dans les pays de l'OCDE : quelques pistes*. Centre d'études de l'emploi, 2000

Gautié Jérôme : *Déstabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail*. Document de travail du CEE n° 15, 2002

Gautié Jérôme : *Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires*. Revue française d'économie n° 4 vol XVIII, 2003

Gérer les compétences : *des instruments aux processus*. Cas d'entreprises et perspectives théoriques. AGRH édition Vuibert 2004

Goux Dominique et Maurin Eric : *Education, expérience et salaire : tendances récentes et évolution de long terme*. Economie et Prévision n° 116, 1994

Guérin François : Travailleurs vieillissants, organisation, productivité et outils de gestion. *Revue des affaires sociales*, âges dans l'emploi, âges dans le travail, n° 1, janvier-mars 1994

Guérin Gilles (université de Montréal) : *La gestion du vieillissement : un bilan*. Revue de gestion des ressources humaines, n° 2, décembre 1991 – janvier 1992.

Guérin Gilles et Saba Tania : Stratégie de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus. *RIIR* 2003, vol 58 n° 4

Guérin Serge : *En finir avec une France en pré retraite*, senioractu.com, avril 2005

Guéry Jean-Claude, Directeur des affaires sociales à l'AFB : *Emploi et démographie dans les banques : le défi du vieillissement des salariés*. Revue « Banque stratégie » n°207 de septembre 2003

Hanchane et Stankiewicz : *Approche organisationnelle de la formation, un réexamen de la problématique beckerienne*, basé sur l'analyse de l'enquête formation continue 2000, 2001

Hutchens Robert M.(New-York): *Do Job Opportunities Decline with Age?* Industriel and Labor Relations Review of Cornell University, vol 42, n° 1 (oct. 1988), pp 89-99

Iellatchitch A., Schiffinger M. et Strunk G. : *Aspirations de carrière et « nouvelles carrières »*, AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives, Vuibert, 2004

Insee première : *Projections 2005-2050*. N° 1092, 07/2006

Jarrosso Bruno : *100 ans de management*, Association Progrès du Management, Dunod 2000

Jolivet Annie : *Le comportement des entreprises à l'égard des salariés vieillissants*, *Gérontologie et société*, n° 102, septembre 2002, p 87-107

Kerschen Nicole : Politique de l'emploi et droit. *Revue des affaires sociales*, âges dans l'emploi, âges dans le travail, n° 1, janvier-mars 1994

Lemistre Philippe : *Evolution de la valeur des diplômes et endogénéité de la variable éducation*, Lirhe, n° 325, Toulouse, 2000

Lemistre Philippe : Transformation des marchés internes et emplois en France. Les notes du Lirhe, Note n° 360, 2002

Lemistre Philippe et Plassard Jean-Michel : *Rendement de l'ancienneté en France : méthodes d'estimation et interprétations théoriques*. Note du LIRHE 01/2000

Livian Yves-Frédéric : *Le rôle du contexte institutionnel dans les carrières des salariés*, AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives, Vuibert, 2004

Méli Benoit : *1,5 millions de fonctionnaires auront pris leur retraite d'ici 2015*. Fonction-publique, 09/2005.

Ministère de la cohésion sociale : *Ages et emploi*, colloque 01/2006

OCDE : *Aider les jeunes à prendre un meilleur départ*. Editorial du 3/5/1999

OCDE : Forum politique à haut niveau, *vieillissement et politique de l'emploi*, Bruxelles, octobre 2005.

Peretti Jean-Marie : « *Gérer les baby-boomers* ». *Revue française de gestion*, 11-12/1999

Peretti Jean-Marie : *Gestion des ressources humaines*, Vuibert entreprise, 2004

Raveleau B., J-P Boutinet, Laurence Cocandeau, Angel Egidio. *L'individu au travail : antagonismes d'une transformation sociale*. Logiques sociales, L'Harmattan 2002.

*Revue des affaires sociales* n° 1, janvier-mars 1994 : synthèse des débats : âges dans l'emploi, âges dans le travail

Reynaud (consorts) : *La régulation des marchés internes du travail*. *Revue française de sociologie* XXXVII, 1996

Roques Olivier : *L'ajustement aux transitions de carrière*. AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives, Vuibert, 2004

Sana Guerfel-Henda : *La gestion des âges et les effets sur la GRH*.

Silvestre JJ : document de travail «*du capital humain aux capacités pour une recomposition des théories économiques classiques* », 1987

Stankiewicz François : Economie des ressources humaines. La découverte collection repères

TNS-SOFRES, département Corporate & Management : *Choc et gestion des générations. Qu'attendent les cadres ?* Réciprocité ESCP-EAP, juin 2004. Etude auprès de 150 cadres, et entretiens menés par Béatrice Delay, doctorante en sociologie

TNS-SOFRES : *Le choc des générations et la gestion des âges dans l'entreprise*. Réciprocité ESCP-EAP, décembre 2004. Etude auprès de 100 généralistes de la fonction RH de grandes entreprises, entretiens menés par Béatrice Delay, doctorante en sociologie

Travail et changement : *Gérer les âges, quel avenir pour les quinquas*, ANACT, n° 302, mai-juin 2005

Tremblay Michel : *Comment gérer le blocage des carrières*. Gestion, septembre 1992

Vrain Philippe : Gestion des effectifs, suppression d'emplois et mesures d'âge dans les entreprises. *Revue des affaires sociales*, âges dans l'emploi, âges dans le travail, n° 1, janvier-mars 1994